



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

## اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة (المؤسسة الوطنية للأملاح -وحدة ملاحات مروان\_ المغير)

تحت الإشراف الأستاذ:

طير عبد الحق

إعداد الطلبة:

بالصحراوي دولة

تماسيني خلود

ريابي منال

السنة الجامعية: 2023/2022

## بسم الله الرحمن الرحيم:

((يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49) ))

الآية رقم: 46-49 سورة يوسف.

(( وَأَعْلَمُوا أَنَّ مَا غَنِمْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ لِلَّهِ خُمُسَهُ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ لِيَتِمَّوْا لِمَسْكِينِوَا بِنَا لِسَبِيلِ إِنْ كُنْتُمْ ءَامِنْتُمْ بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلْنَا عَلٰى عَبْدِنَا يَوْمَ الْفُرْقَانِ يَوْمَ التَّقٰى الْجَمْعَانِوَا لِلَّهِ عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ))

الآية رقم: 41 سورة الأنفال

# الشكر والعرفان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعزيمة.

\*\*فالحمد لله حمدا كثيرا\*\*

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف **محمد الحق طير** على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة..

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أعضاء اللجنة و دون نسيان فالشكر موصول لكل أساتذتي تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفي أمام حضراتكم اليوم..

وأتوجه إلى زميلة التي قامت بالمعاونة بالشكر والتقدير الذي لن تفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتها ودعمها المستمر ما تم هذا العمل..

## الإهداء

إلى من لا يضاهايهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذل الكثير

وقدما ما لا يمكن أن يرد، إليكما تلك الكلمات أُمِّي وأبِّي الغاليان،

أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعما لي طوال مسيرتي الدراسية ولي هديتي من الله،  
والزعمة الكبيرة التي أحيشها، أُمِّي وأبِّي إليكما أهدى هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.

أحلى شيء أخوتي أحبكم جدا، فأنتم روح متممة لروحي، انتم مرجعي حين ينتابني أي  
شعور أنتم دفترا أسرارِي، أحبك كثيرا. (نسمة، هاريا، إيناس).

وأخي الوحيد ممما نطقته وممما كتبت من كلمات سأظل مقصرا معك على تعبك معي

لجعلي أفضل الأشخاص فشكروا لك على حبك ومساعدتك لي (شمس الدين)

إلى خالد الذكر الذي وفاته منذ 6 أشهر (هديل؛ رها) ابنت عمي وكانت أختي الثانية  
ولجست الأيام، هي نفسها يوم كنت على قيد الحياة، بالرغم من أنك لست بجانبِي الآن لكنني  
سعيدة لأنك في الجنة بإذن الله.

كديقتي أجمل وردة في بستان فلا تذبل وتبقى وردة كل عام، فهي بهجتي (خلو تماسيني)

ومن خالتي صغيرة وفي حقيقة أختي اللهم يبعد عنك الحزن وزمّل وما شوقه إلا الفرح بعيونك

رائحة من أُمِّي واسم آخر للحب (فتة كاتب) يا رب احفظلي خالتي

## رياني منال

## الاهداء

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار

### \*والدي العزيز\*

وإلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب الحنان \*أمي الغالية\*

وإلى القلب النابض إلى رمز الحنان والحب والتضحية. \*جدتي الغالية\* أكنها الله فسيح جناته

إلى سندي وحزام ظهري وفلذات كبدي إخوتي \*فاطمة، منال، محمد، صالح\*

إلى القريبين من القلب والداعمين والمساعدين في السراء والضراء شكرا لكم دمتم لي شيء لا

ينتهي

## بالصراوي دولة



## الإهداء

يا منتهى أمني و يا ساكن الروح والبدن \*يا الله\* لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وسنناك  
الأعظم فأنت الذي ترزق وتكرم، فقد أكرمتني بالعلم ورزقتني القوة والصبر:

إلى وردتي و أوردتي و وريدي و وتيني، وصالي وجودي إلى صديقتي وصندوقتي إلى صوابي إلى صبري وصفائي، إلى  
أمني وأماني ومأمني ومسكني وسكنيني إلى روحي وراحتي إلى قوتي وقوتي إلى قلبي

\*أمي الخالتي\* حفظها الله وأطال عمرها.

إلى من علمني ابجديات الحياة وناضل من أجلي وتعب لأرتاح إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول وجوهر

قلبي رمز الاحترام والتقدير \*أبي الحبيب أطال الله عمره\*

إلى سندي وقوتي في الحياة إلى من عليهم اعتمد وبهم أكبر \*رخوان ووليد\*

إلى قرة عيني وسبب فرحتي وسعادتي \*أخي الصغير محمد السعيد\*، إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في

ضحكتهم.. إلى أحن وأحب أخواتي \*رويدة، دحاء، نور جمان\*

إلى حبيبتي، ثم صديقتي، ثم أختي، ثم توأم روحي، ثم نبض قلبي، ثم حياتي، وبدون رؤيتها لن يكتمل يومي إلى

أجمل وأحب أخت \*ياسمين\*

إلى من جمعني بهم القدر، إلى من زوع السعادة في دربي إلى من أجمل ذكرياتي كانت معهم \*هنال، نجال، ريان،

دولة\*

إلى من حفظت وجوههم، وضيعت أسمائهم، إلى من كانوا ذاكرتي ونسيتهم، إلى كل من علمني حرفا إلى من  
عجزت عبارات الامتنان والثناء لقاء مجهودهم... لكم جميعا مني كل الشكر والامتنان.

تماسيني خلود

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الوطنية بالأملح ملحاح مروان -المغير، وذلك من خلال تركيز على قرارات التمويل وقرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، وأيضا تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة في جمع المعلومات والبيانات، حيث وزعت 30 استمارة وكان منها 28 استمارة صالحة للتحليل، وبناء على تحليل المعطيات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها تعتمد عملية اتخاذ القرارات المالية في كل مراحلها على ما يتوفر لدى متخذ القرار من معلومات محاسبية مع العلم أن درجة المعلومات لها جودة وقيمة عالية لها تأثير كبير على درجة جودة القرار المتخذ، وأيضا الحوافز الاجتماعية ومادية لقرارات مالية.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرارات، قرارات المالية، قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، المؤسسة الوطنية للأملح.

## Abstract :

The study aims to highlight the factors influencing financial decision-making in the national foundation for salts marwan -Al- mogheer , by focusing , and profit distribution decisions. The descriptive approach was used to describe and analyze the variables of the study and its various dimensions. Collecting information and data, where 30 forms were distributed , 28 of which were valid for analysis. Based on the analysis of data and information, the study reached many results, the most important of which is the financial decision-making process in all its stages depends on the accounting information available to the decision-maker, knowing that the degree of information has high quality and value has a significant impact on the degree of quality the decision taken, as well as social incentives, and material financial decision.

**Keywords :** Decision-making , financial decisions, financing decisions investment decisions, the national institution, for salts.

# فهرس المحتويات

3	الشكر والعرفان
4	الإهداء
IX	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
2	المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

8	المبحث الأول: اتخاذ القرارات
8	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات
8	الفرع الأول: تعريف القرار
9	الفرع الثاني: تعريف اتخاذ القرار
10	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار
11	الفرع الأول: خصائص اتخاذ القرار
11	الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار
12	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار
12	الفرع الأول: المرحلة التحضيرية
13	الفرع الثاني: المرحلة التطويرية
14	الفرع الثالث: المرحلة النهائية
16	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات المالية
16	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية
16	الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات المالية
17	الفرع الثاني: أهمية اتخاذ قرارات المالية

17	المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرارات المالية.
17	الفرع الأول: القرارات الاستثمارية.
23	الفرع الثاني: قرارات التمويل.
29	الفرع الثالث: قرارات توزيع الأرباح.
31	المطلب الثاني: أهداف اتخاذ القرارات المالية.
31	الفرع الأول: مراحل اتخاذ قرارات المالية.
32	الفرع الثاني: أهداف اتخاذ القرارات المالية.
33	الفرع الثالث: العوامل اتخاذ القرارات المالية.
35	خلاصة الفصل الأول.
37	التمهيد.

### الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأملح \_وحدة ملاحات مروان\_ المغير.

38	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأملح _وحدة ملاحات مروان_ المغير.
38	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
38	أولاً/ تقديم المؤسسة الأم.
45	ثانياً: مجتمع الدراسة.
45	ثالثاً: عينة الدراسة.
46	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة.
46	أولاً/ متغيرات الدراسة.
47	ثانياً/ المنهج الدراسة.
47	ثالثاً/ أدوات الدراسة.
48	المبحث الثاني: نتائج الاستبيان والمناقشة.
48	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.
48	أولاً/ صدق الاستبيان.
49	ثانياً/ الخصائص العامة لعينة الدراسة.
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات.

53	أولاً/ مناقشة نتائج الاستبيان:
58	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات.
59	المطلب الرابع: مناقشة النتائج.
61	خلاصة الفصل:
66	الخاتمة.
69	قائمة المصادر والمراجع.

## قائمة الجداول

- جدول 1 مزايا وعيوب أنواع مصادر التمويل قصير الأجل ..... 24
- جدول 2 مزايا وعيوب التمويل الخارجي بواسطة القروض. .... 27
- جدول 3 مصادر التمويل..... 28
- جدول 4 النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستهوان الموزعة. .... 45
- جدول 5 توزيع العينة حسب متغير الجنس. .... 49
- جدول 6 توزيع العينة حسب متغير العمر. .... 49
- جدول 7 توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي. .... 50
- جدول 8 توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل..... 52
- جدول 9 عبارات خاصة بمتغيرات القرارات المالية..... 55

## قائمة الأشكال

- الشكل 1 المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدة مراجع - بتصرف - ..... 15
- الشكل 2 معايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثماري. .... 18
- الشكل 3 مراحل اتخاذ القرار المالي في المؤسسة. .... 32
- الشكل 4 هيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة. .... 44
- الشكل 5 النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبيان الموزعة. .... 46
- الشكل 6 متغيرات الدراسة. .... 47
- الشكل 7 توزيع عينة حسب متغير العمر. .... 50
- الشكل 8 توزيع عينة حسب متغير المؤهل العلمي. .... 51
- الشكل 9 توزيع العينة حسب متغيرات سنوات العمل. .... 52

# المقدمة

يعتمد الشركات والمؤسسات في نجاح على اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرارات الذي يناسب مهامها ويسهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب إجراء بعض الدراسات والتحليل للقوائم المالية للمؤسسة المدروسة بغرض احتياجات المستخدمين من المعلومات الخاصة، التي تسمح باتخاذ القرارات المالية الأفضل.

لهذا نجد نجاح أي مؤسسة لا يمكن إلا بكيفية مزج عناصرها المتمثلة في التسويق والمالية والإنتاج، لمعرفة الوضع الحقيقي للمؤسسة باستعمال وسيلة فعالة وهيا اتخاذ القرارات المالية حيث تعتبر من الوسائل الفعالة في نجاح سياسات المؤسسة والشركات الاقتصادية.

حيث أن لا تكون القرارات رشيدة وأكثر فاعلية إلا إذا تم اتخاذها بناء على فهم واضح للظروف الاقتصادية والبيئة للمؤسسة، وعليه يعتبر اتخاذ القرارات المالية عنصر فعال للوصول إلى هدف المنشود من خلال فحص السياسات المالية المتبعة من طرف الإدارات والمؤسسات لفترة زمنية معينة.

وإن أي نشاط في المؤسسة الاقتصادية ونجاحه ترتبط وثيقا بالقرارات التي تتخذها الإدارة وهذه القرارات تختلف حسب نوعيتها، مع مرور عملية اتخاذ القرارات بمراحل فعالة تميز الطاقم الإداري في النجاح، وتتطلب القرارات سلسلة مستمرة من الاختيارات بين البدائل، وتهدف المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرار المالي حسب نوعية القرار كالتصاريح والقرارات توزيع الأرباح، وهذه الاختيارات تستمد من جهتها على تقييم الأداء.

لهذا نتوجه للمؤسسات الجزائرية اليوم، حيث أن جعلتها تعاني من مشاكل مالية التي بعضها مهدد بالغلق، وفي هذا الإطار ارتأينا دراسة اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية ودراسة مؤسسة من مؤسسات المالية لمعرفة كيفية سير اتخاذ القرارات المالية.

أولا/ إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ماهي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب؟

## الأسئلة الفرعية:

إن هذا السؤال الرئيسي يحمل عدة أسئلة فرعية يمكن إدراجها فيما يلي:

- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب؟
- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الاستثمار بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب؟
- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار توزيع الأرباح بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب؟

## ثانيا/ فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية على أسئلة الدراسة المطروحة، نقدم الفرضيات التالية:

- يعتبر معدل نمو المبيعات أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب.
- متغير التنبؤ بحجم الإيرادات يعتبر أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار الاستثمار بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب.
- يعتبر حجم الأرباح المتوقعة أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح بالمؤسسة الوطنية للأملح بالمغرب.

## ثالثا/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحيط بكل جوانب القرارات المالية وهذا بتحديد أهم قرارات ومراحل قرارات المالية في اتخاذ القرارات المالية، وكذا إبراز أهميته في الرفع جودة المعلومات الإدارية وباعتبارها أساس لاتخاذ هذه القرارات. كما تظهر أهميتها من خلال إبراز مراحل القرار وأنواع القرارات المالية وأهميته في اتخاذ القرار بين جميع المؤسسات، وله دور فعال تلعبه الإدارة في زيادة الثقة والترشيد بالقوائم المالية التي تعتبر قاعدة أساسية مدعمة له.

## رابعا/ أهداف الدراسة:

- إبراز مفهوم القرارات والقرارات المالية وأهميته في خدمة المؤسسات.
- محاولة التعرف على مسار العمل الإدارة في المؤسسات عند اتخاذ القرارات المالية.
- إبراز أنواع اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية.

➤ الوقوف على واقع استخدام المؤسسة ملاحظات لأنواع القرارات وإمكانية توظيف نتائجها كأساس لاتخاذ القرارات المالية.

### خامسا/ أسباب اختيار الموضوع:

ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كما يلي:

#### ➤ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع.
- الفضول العملي والرغبة في تحليل الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية لمعرفة واقع اتخاذ القرارات المالية في الجزائر ومدى فعاليته في المؤسسات الإدارية.
- ارتباط بالتخصص المدروس في الليسانس وهو الدراسات المالية والإدارية.

#### ➤ الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع يتسم بالحدائثة النسبية في الواقع العملي.
- أهمية الموضوع بسبب تزايد حاجة المؤسسة إلى معلومات ذات مصداقية تعتمد كأساس لاتخاذ القرارات المالية.

### سادسا/ منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالجانب النظري للموضوع، حيث تم الاعتماد على المصادر الثانوية لجمع المعلومات من كتب وكذا بحوث العلمية من أجل تكوين قيمة معلوماتية عن موضوع الدراسة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تم الاستعانة ببرامج التحليل الإحصائي Spss لتحليل المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف الخروج بنتائج عامة للدراسة التطبيقية لتدعيم الدراسة النظرية.

### سابعا/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الزمان والمكان فيما يلي:

- ✓ الحدود الزمانية: تحددت الدراسة الميدانية من 10/ فيفري/ 2023 إلى 5/ جوان/ 2023.
- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية بولاية المغير.

### ثامنا/ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين كما يلي:

**الفصل الأول:** يتضمن الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين (02)، ففي المبحث الأول تحدثنا على اتخاذ القرار بصفة عامة، وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى اتخاذ القرارات المالية وأنواعها وكل ما يخص هذا المجال.

**الفصل الثاني:** فتضمن الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة للمؤسسة أملاح -ملاحظات مروان- المغير، وكان الغرض من الدراسة إسقاط الدراسة النظرية على أرضية الواقع لمحاولة اقتراح جملة من التوصيات المستنتجة

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات  
المالية في المؤسسة الاقتصادية**

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تتخذ المؤسسة خلال حياتها العديد من القرارات التي تؤثر على استمراريتها وريحتها، منها ما يكون لها طابع اقتصادي واجتماعي أو حتى بيئي، وللقرار أهمية كبيرة في الحياة البشرية بشكل عام وفي المجال الإداري بشكل خاص، وتتم عملية صنع القرار بواسطة القرارات التي تتخذ وتنفذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلى سلسلة أحداث، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار وذلك عبر سير مراحل اتخاذ القرار ومع مراعات الخصائص عملية القرار التي تتم بقابلية الترشيح وتمتد في الماضي والمستقبل وتقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

وأن اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ذات طابع مالي، و إن عملية اتخاذ القرارات المالية التي تبني على التفكير الموضوعي والدراسة العملية للوصول إلى البدائل الأنسب، تستغرق القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حسب نوع القرارات كالقرار التمويل طويل الأجل وهناك العديد من أنواع القرارات المالية، لذلك تقوم الإدارة المالية في الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات باتباع مراحل معينة وتجميع البيانات والمعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة التي تؤثر على عملية القرار باستعمال أساليب كمية وكيفية في اتخاذ القرار المالي.

وفيما يلي نتناول في فصلنا مفهوم اتخاذ القرار ومفهوم عملية اتخاذ القرار المالي، الذي قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول: اتخاذ القرارات ويندرج فيه ثلاثة مطالب توضح فيه مفهوم اتخاذ القرار وأهميته والمراحل التي

تمر به عملية اتخاذ القرار.

أما المبحث الثاني: اتخاذ القرارات المالية ونتناول فيه ثلاثة مطالب نوضح فيها مفهوم عملية اتخاذ القرار

المالي وأهم أنواع والمراحل التي تمر بها.

## المبحث الأول: اتخاذ القرارات.

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أي خطأ قد يكلف المنظمة تكاليف إضافية، ولهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومتعددة لتعريف عملية اتخاذ قرارات التي تناولتها الكتب والمجلات العلمية، وأهميته بالغة في المؤسسات والإدارات، وتناول مراحل تسيير عملية اتخاذ قرارات وفق خطوات محددة تشكل الإطار العام لاتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات.

بالنظر لأهمية تحديد مفهوم القرار، فقد انبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثون المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والإداري والمالي، والغرض من ذلك هو مفهوم علمي للقرار الذي يمكن أن يتفق أو يبتعد في حالة اتخاذ القرار، ومن هنا سنتعرض إلى تعريفات المتعددة لاتخاذ القرار.

#### الفرع الأول: تعريف القرار.

أولا/ القرار لغة: القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، والقرار اختيار بين بدائل مختلفة.

وورد في كتاب الله لقوله تعالى: "الله الذي جعل لكم الأرض قرار"،<sup>1</sup> وأيضا في قوله تعالى: "وآويناهما إلى ربوة ذات القرار ومعين".<sup>2</sup>

كما عرف القرار "..... يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سورة غافر، الآية 63.

<sup>2</sup> سورة المؤمن، الآية 51.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

ثانيا/ القرار اصطلاحا: يعرف القرار في الأواسط العامة لمنظمات الأعمال، بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين ومادي أو معنوي، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما، يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف وهو يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.<sup>1</sup>

كما يعرف القرار في الفكر الإداري هو " النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من مجموعة من البدائل".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف اتخاذ القرار.

أولا/ يعرف اتخاذ القرار: هو مجمل الإجراءات والخطوات، والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات، وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين، أو حل مشكلة معينة، بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل، وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

ثانيا/ التعريف الثاني لاتخاذ القرار: هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل، المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين.<sup>4</sup>

ثالثا/ التعريف الثالث لاتخاذ القرار: تعرف بأنها اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفق لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.<sup>5</sup> ويمكن القول أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين في مختلف المستويات، وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، وبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين والمدربين، هناك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين

<sup>1</sup> جمال مجد، قدور إلياس، أثر السلوك التمويلي على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيارت-)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرار (-مدخل تطبيقي-)، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998، ص 9.

<sup>3</sup> خليل مجد العزاوي، إدارة واتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم إدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 157.

<sup>5</sup> علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 128 و ص 129.

يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار.<sup>1</sup>

**رابعا/ التعريف الرابع:** يقول (هرت سايمون) إن صناعة القرار هي قلب الإدارة أن مصطلحات نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الإنساني. من خلال ذلك أن عملية اتخاذ قرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء... إلخ، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة هل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل.<sup>2</sup>

**مفهوم شامل لاتخاذ القرار:** هي مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة، بينما عملية اتخاذ القرار هي الخطوات العلمية المتتابة في سبيل الوصول لاختيار القرار الأفضل.

### المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وكذلك عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وعندما تضع الإدارة تنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشكل الهيكل التنظيمي، لذا موضوع اتخاذ القرار له أهمية بالغة في العملية الإدارية، وأن عملية اتخاذ قرار تتسم مجموعة من الخصائص لتنفيذ هذه العملية بتصرفات متتابعة التي يمر بها الفرد أو أي طاقم إداري لكي يحل مشكلة ما.

<sup>1</sup> شارف عبد القادر، و برحال حمزة، دور التحليل المالي في اتخاذ المالي في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر، 2020/2019، ص 37.

<sup>2</sup> إلياس مويحي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 41.

## الفرع الأول: خصائص اتخاذ القرار.

تتسم عملية اتخاذ قرارات بخصائص معينة تتمثل في النقاط التالية:

- أنها عملية ذهنية: فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أنها عملية إجرائية: فعلى رغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف السلطة.
- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون عنك اختيار من ثم لا يكون عنك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين؛ أن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.<sup>1</sup>
- أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل، وأن عملية اتخاذ القرار هي عامة أي أنها شاملة معظم المنظمات وهي شاملة إذ تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسة.
- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، وأنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة والمحيط بها، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار.

تكمن أهمية العملية الإدارية في اتخاذ القرار من عدة نواحي نذكر منها:

## أولاً/ من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات وسيلة ناجحة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة والقيام بكافة عملياتها الإدارية.
- تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

<sup>1</sup> مروة سليمان، و خولة بودراهم، دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن قلمة)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2020/2019، ص14.

<sup>2</sup> أنظر، خولة أوراغ، مساهمة التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -بسكرة- )، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 54.

## ثانيا/ من الناحية العملية:

- كشف سلوك وقادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكيات والضغوطات.
- قياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي وعملي مناسب.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار.

من خلال معلوماتنا لاتخاذ القرار نلاحظ أن لتطبيق القرار، أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل والتي اتفق الكثير من الباحثين على تصنيفها إلى خمسة (5) مراحل وهي كالتالي:

## الفرع الأول: المرحلة التحضيرية.

## أولا/ مرحلة تشخيص المشكلة:

وتتمثل في التعرف على المشكل الحقيقي وتحديد وصياغته وتحديد أسبابه باعتباره أهم خطوة لمساعدتنا على اتخاذ القرار، فالمشكلة تعبر عن الخلل المتواجد نتيجة لاختلاف في الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، أو هي الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يحدث، كما أنها وتعبير آخر عبارة عن متغير أو مجموعة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة الذي يؤثر بدوره على الوصول إلى الأهداف المحددة لها.<sup>2</sup>

## ثانيا/ تحليل المشكلة:

بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق، وتصنيف المشكلة يخدم لغرض من الذي ينبغي يتخذ القرار ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه ومن الذي يجب إبلاغه، وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار

<sup>1</sup> خولة ارواغ، المرجع نفسه، ص 55.

<sup>2</sup> نعيمة ضيف، ومودع نرجس خضرة، دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة بوسكار بسكرة)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021، ص 24.

النهائي إلى عمل فعال، وعادة يتم التصنيف حسب أربع أسس هي: الفترة الزمنية المستقبلية للقرار، وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى، عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار، مدى التكرار المنتظم للقرار. وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرار، فالقرارات لا تتخذ من فراغ أو جهل معلوماتي، لذلك على المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المرحلة التطويرية.

وتتألف من خطوتين هما:

**أولا/ تحديد البدائل:** البدائل هي الحلول أو الوسائل والأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة القائمة وتحقيق القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث يجب القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج وتجارب الآخرين في نفس المجال، وهذا في حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار.

إن إيجاد الحلول البديلة يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصوير والتنبؤ وخلق الأفكار، وفي هذه المرحلة لا بد من طرح جميع الحلول والبدائل بغض النظر عن إمكانية تنفيذها من عدمه.<sup>2</sup>

**ثانيا/ تقييم البدائل:** ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل للبدائل المتاحة كافة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يفترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إلى التكاليف المالية، وسبل التنفيذ، وإمكانية العاملين في إنجاز هذه البدائل وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم الضرورية للبدائل جميعها، فعند اختيار عدة بدائل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار البازوري، الأردن، 2008، ص166.

<sup>2</sup> خليل مجد السماعيل، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، العراق، ص 102.

<sup>3</sup> هاجر جبلي، بشري بوعبد الله، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بو الوصوف ميلة، 2021/2020، ص 19.

## الفرع الثالث: المرحلة النهائية.

وتتشكل خطواتها فيما يلي:

## أولا/ اختيار البديل الأمثل:

يتم اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة بالاعتماد على المحددات والظروف الواقعية والفعلية للمشكلة وفقا للمعايير كمية مثل: الربح، التكلفة، عدد العملاء، نسبة التنفيذ، أو معايير كيفية.

حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحديد اشتراطات أو ظروف محددة أو معايير شخصية: وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار من حيث التفاؤل والتشاؤم، وبأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها للحصول على حل شمولي للمشكلة وتجنب الحلول الجزئية.<sup>1</sup>

## ثانيا/ تنفيذ القرار:

تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس، خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على التنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لإنجاز تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين ويعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه.<sup>2</sup>

## ثالثا/ التطبيق والمتابعة:

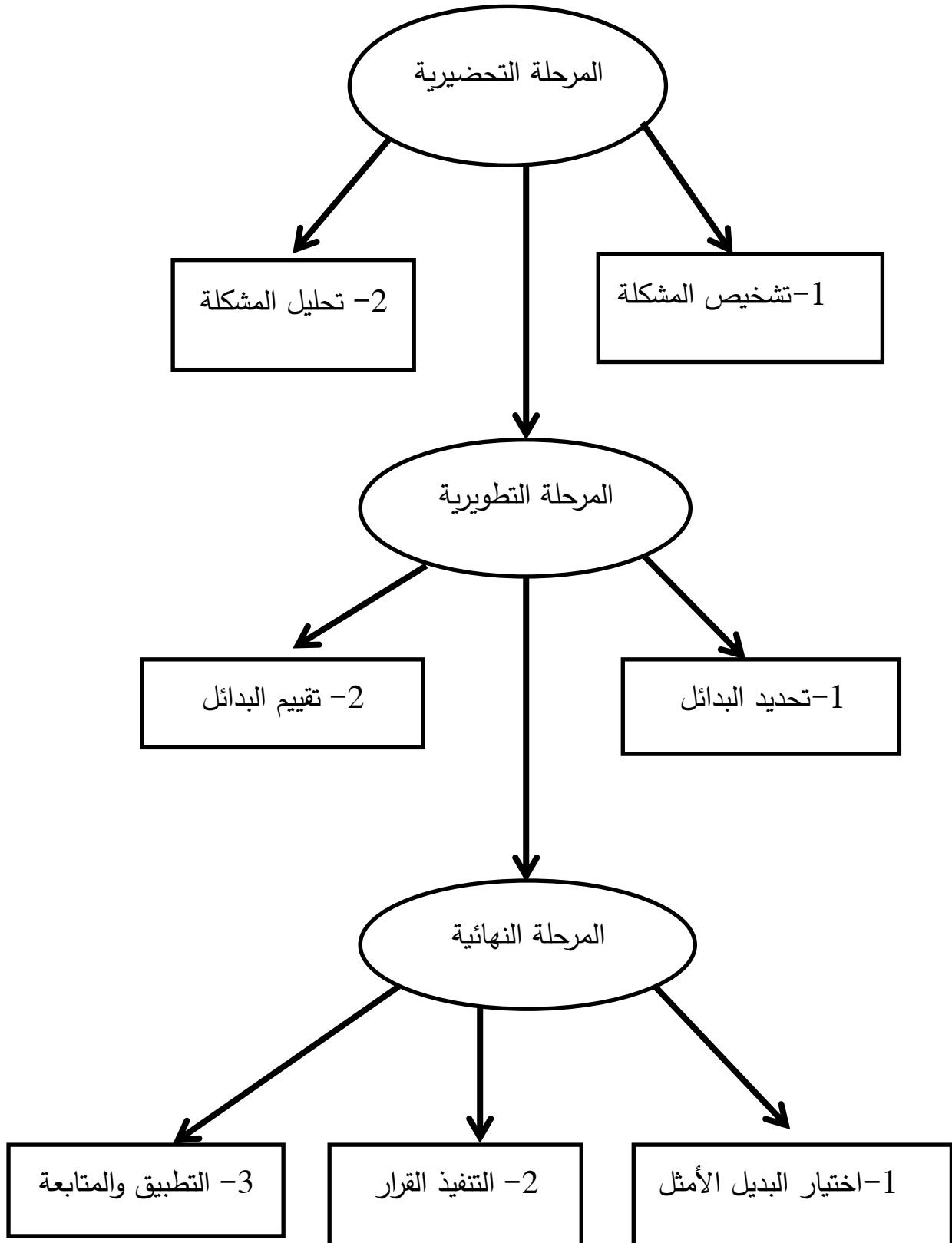
وتندرج تحتها خطة التطبيق، وإجراءات التنفيذ، ومسؤوليات الأشخاص المختلفة عن التنفيذ، وكيفية تقييم أثر القرار ومن المسؤول عن ذلك، ودورية المتابعة، والآثار الجانبية للقرار والخطط البديلة في حالة وجود أي عناصر غير متوقعة تعوق التطبيق.<sup>3</sup> وهذا ما نلاحظه في الشكل التالي: الشكل (1).

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 296.

<sup>2</sup> سمير حماد، ويوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص 38.

<sup>3</sup> عبد الرحمن صالح، و عبد الرحمان دين، مدى مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، 2019/2020، ص 40.

الشكل رقم (1- 01): يمثل مراحل اتخاذ قرار



الشكل 1 المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدة مراجع - بتصريف-

## المبحث الثاني: اتخاذ القرارات المالية.

يسعى متخذي القرار دائما إلى الحصول على معلومات إحصائية دقيقة تمكنهم من الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات دقيقة، حيث أن اتخاذ القرارات متنوع في جميع المجالات كاتخاذ قرارات الإدارية بالغة التعقيد وسريعة التغيير، ولا سيما أن صنع واتخاذ قرارات المالية؛ التي تعتبر الوظيفة إدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماتها عليها في مواعيدها، ويمثل اتخاذ قرارات المالية أنواع متعددة أهمها قرارات التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح الذي تعتمد عليها أكثر المؤسسات والشركات الإدارية، وتسير قرارات المالية عبر مراحل لاتخاذ قرارات مالية بطريقة ممتازة في تنفيذ قرارات المالية.

### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية.

تعد اتخاذ القرارات المالية أهم نقطة الانطلاق لكل الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المؤسسة أو بين الإدارات أو الشركات وتتعلق بالجانب المالي، وما يميز المدير عن باقي أعضاء المؤسسة هو قدرة على اتخاذ القرار، سنتناول مفهوم اتخاذ القرارات المالية.

### الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات المالية:

**تعرف القرارات المالية:** على أنها عملية اختيار البديل المثالي من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والحث عن معلومات المحاسبة والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية.<sup>1</sup>

**ويمكن تعريف اتخاذ القرارات المالية:** أنها تلك القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريم سايب، وطراد نو الهدى، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة صيدال)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 37.

<sup>2</sup> نبيل حليمي، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، أطروحة الدكتوراه، جامعة غرداية، ص 39.

## الفرع الثاني: أهمية اتخاذ قرارات المالية.

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي:

- التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في ظل ظرف الاقتصادي العام وظروف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- تساهم في الحفاظ على نسب الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها، ونسب السيولة وهي النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- تعد بمثابة معيار لمعدل العوائد المقبولة على المقترحات استثمارية وكلفة الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي. وتساهم في التعويض لإشباع حاجات ومنافع حاضرة والحد من مخاطر والتضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية والأعمال المالية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرارات المالية.

القرار المالي يهدف إلى التعظيم قيمة المؤسسة بين القرارات الاستثمار، والتمويل، وقرارات التوزيع الأرباح، نساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات، حيث تنقسم القرارات المالية إلى الأقسام التالية:

## القرع الأول: القرارات الاستثمار:

**أولاً/ تعريفها:** هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين (الاستثمارات قصيرة الأجل) الموجودات المتداولة، و(استثمارات طويلة الأجل) الموجودات الثابتة، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة

<sup>1</sup> لظفي شعباني، ومُجد لمن علون، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، سنة 2020، ص 763.

إلى الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثير على سيولة وربحية الشركة، ويعتبر من أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع.<sup>1</sup>

ثانيا/ خصائص اتخاذ قرارات الاستثمار:

ينطوي قرار الاستثمار على عدة خصائص أهمها:

➤ القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي يحتاج إلى أداة تساعد على التنبؤ، هو قرار غير متكرر حيث أن

كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى يتم القيام بها على فترات زمنية متباعدة.

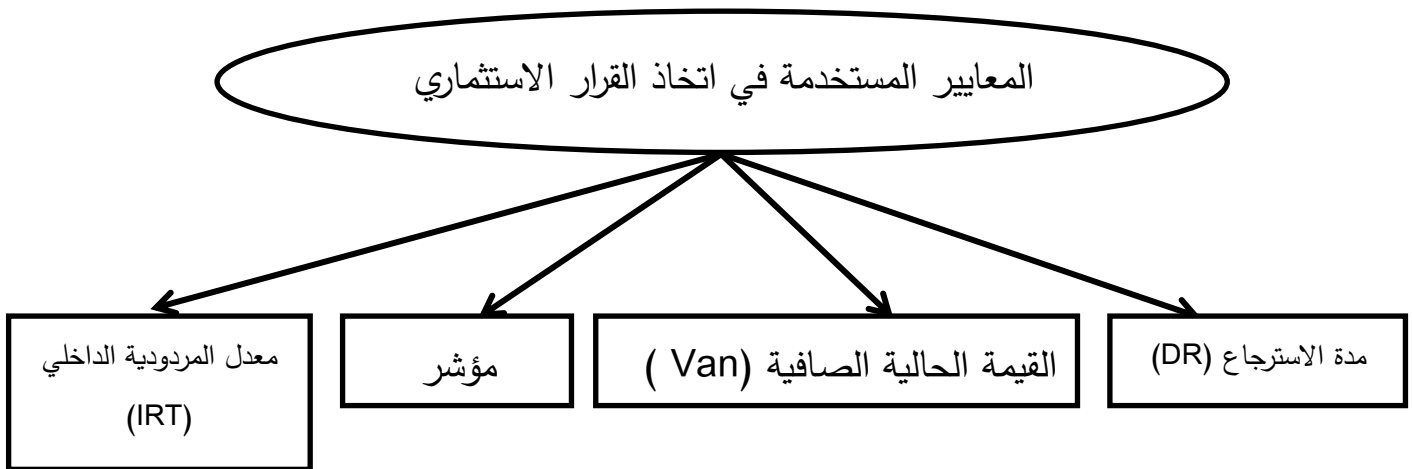
➤ القرار الاستثماري محاط بالعديد من المشاكل والعوائق التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم

التأكد، تغير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، هذه المشاكل تحتاج إلى أسس ومنهجية علمية للتعامل معها.

➤ يترتب عليه تكاليف ثابتة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع عنها.<sup>2</sup>

ثالثا/ معايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثماري:

الشكل 2 معايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثماري.



الشكل رقم (2) المصدر: صفية سميرة، دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم السياسية، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، 2019/2018، ص 45.

<sup>1</sup> هدى دخوش، وهدي بن شعبان، استخدام التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحنونة المسيلة)، شهادة لنيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020، ص 27.

<sup>2</sup> نعيمة ضيف، ومودع نرجس خضرة، المرجع السابق، ص 25

هناك عدة معايير يمكن استخدامها في اتخاذ القرار الاستثماري أهمها:

1- مدة الاسترجاع (DR): هي المدة الضرورية لاسترجاع رأس المال المستثمر في المشروع خلال تجميع

العوائد المنتظرة منه وتحسب مدة الاسترجاع بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$DR = \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{التدفق النقدي السنوي}} = DR$$

2- القيمة الحالية الصافية (VAN): وهي الفرق بين القيمة الحالية وتكلفة الاستثمار، أو الفرق بين

مجموع التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار والمحينة إلى زمن بداية النشاط ورأس المال المستثمر في

المشروع، وتحسب القيمة الحالية بالعلاقة التالية:

$$VAN = \sum [V_i (1+t)^{-i}]$$

حيث أن:  $i$ : السنة. /  $t$ : معدل التحويل. /  $1$ : رأس المال المستثمر.

$N$ : مدة حياة الاستثمار. /  $V_i$ : التدفق النقدي للسنة  $i$

$(1+t)^{-i}$ : معامل التحويل.

الدلالة المالية للقيمة الحالية الصافية:

القيمة الحالية الصافية  $< 0$ : استثمار جيد يعني العائد أكبر من الاستثمار.

القيمة الحالية الصافية  $= 0$ : استثمار بدون جدوى يعني العائد يساوي رأس المال المستثمر.

القيمة الحالية الصافية  $> 0$ : استثمار سيئ يعني العائد أقل من الاستثمار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر خري، محاضرات في مقياس المالية، السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن بودة، الجزائر، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الناصر خري، المرجع السابق، ص 29.

3- المؤشر الربحية (IP): هو مؤشر يقيس نسبة مجموع التدفقات النقدية المحينة إلى تكلفة الاستثمار ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$IP = (VAN \div i) + 1$$

حيث أن:  $i$ : رأس المال المستثمر.

$VAN$ : القيمة الحالية الصافية.

الدلالة المالية لمؤشر الربحية:

مؤشر الربحية  $< 1$ : الاستثمار مقبول.

مؤشر الربحية  $> 1$ : الاستثمار مرفوض.

4- معدل المدودية الداخلي (TIR): هو معدل التحيين الذي يحقق التعادل بين تكلفة الاستثمار ومجموع التدفقات المحينة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$TIR = [ 1 - (1 + t)^{-1} / t ]$$

$C$  رأس المال المستثمر / التدفق النقدي السنوي.<sup>1</sup>

ثم نبحت في جداول المالية عن المعدل  $t$  الذي يتناسب مع القيمة  $C$  ويكون:

$$TIR = t$$

<sup>1</sup> عبد الناصر خري، المرجع السابق، ص 32.

## رابعاً/ أنواع القرارات الاستثمارية:

ينقسم القرار الاستثماري إلى عدة أقسام نذكر منها:

**1- قرار الشراء:** يتخذ المستثمر هذا القرار عندما يكون السعر السوقي أقل من قيمة الأداة الاستثمارية، مما

يولد لديه حافزاً لشراء الأداة سعياً وراء مكاسب رأسمالية من ارتفاع يتوقعه في سعرها السوقي مستقبلاً.

**2- قرار عدم التداول:** يتم اتخاذ هذا القرار في النقطة التي يتساوى فيها السعر السوقي مع قيمة الأداة

الاستثمارية، وهذا يصبح السوق في حالة توازن تفرض على من كانت لديهم حوافز للشراء التوقف عن

الشراء، وكذلك من كان لديهم حوافز للبيع التوقف عن البيع أيضاً، فيكون القرار الاستثماري في هذه

الحالة هو عدم التداول لأن المستثمر يكون وضعه تنتفي لديه الآمال تحقيق مكاسب رأسمالية مستقبلية،

كما تنتفي لديه أيضاً ولو مؤقتاً المخاطر من انخفاض السعر في المستقبل القريب، إلا إذا تغيرت الظروف

السائدة.<sup>1</sup>

**3- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة في الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي جزء

مهم من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية،

وتنحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات

المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة الشركة في تحقيق

وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، ولذلك القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم

الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.<sup>2</sup>

**4- قرار البيع:** يتخذ المستثمر هذا القرار عندما يرتفع السعر السوقي عن قيمة الأداة الاستثمارية، مولداً

بالتالي حافزاً لدى غيره للبيع فيكون قرار المستثمر حينئذ هو قرار بيع.<sup>3</sup>

**5- قرار الاستثمارية الطويلة الأمد:** تهتم هذه المجموعة بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل

بالاستثمار في الموجودات الثابتة، والمعروف أنها تعتبر من أخطر وأصعب أنواع القرارات المالية لكونه يرتبط

<sup>1</sup> مُجّد مطر، وفايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 18.

<sup>2</sup> حمزة محمود زيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 69 و ص 70.

<sup>3</sup> صورية كحول، دور المحاسبة في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم

التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص 109.

بنوع من الاستثمار، يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عواد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال، وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.<sup>1</sup>

### خامسا/ دور القرار الاستثماري في المؤسسة:

يلعب القرار دور هام في المؤسسة من خلال العديد من المعايير المستخدمة في تقييم المشروع الاستثماري في ظروف مختلفة وهي كما يلي:

**1- تقييم المشروع في ظل ظروف التأكد:** يعتمد هذا التقييم سريان ظروف التي على ثبوت جدارته وبعض هذه المعايير تتجاهل قيمة الوقت بالنسبة إلى نقود تماما، وبعض هذه الآخر يقوم بتعديلات الوقت للتدفقات النقدية ومن بين طرق الغير المعتدلة للوقت توجد فترة الاسترداد، ومعدل العائد الداخلي، ودليل الربحية ويظهر في هذا التقييم أسلوب موازنة رأس مال وتقييم مشاريع المستقلة والفاضلة بينها في حالة عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ هذه المشاريع.<sup>2</sup>

**2- تقييم المشروع في ظل عدم التأكد:** هو تقييم يقوم على عدم التأكد من خلال درجة المخاطرة فيه تكون بقوة أي تقترب من 100%، وهي قرارات تحدث في مجال الاستثمار وتحتاج إلى خبرة عالية في إجراء دراسات الجدوى في مجال الاستثمار وتحتاج إلى دقة كبيرة في إجراء دراسات الجدوى وتطبيق أساليب مرتفعة من التقدم لكي يتخذ القرار الاستثماري في مثل تلك الظروف.<sup>3</sup>

### 3- تقييم المشروع في ظل المخاطرة:

يكون تقييم من خلال درجة معينة من مخاطر والتي تكون قريبة جيدا من نسبة 100% مما يعني أن القرارات تتم في إطار اتخاذ قرار الاستثماري في الواقع العملي مما يسمح إلى انخفاض النسبة وابتعادها عن مخاطر، وكلما ابتعدت كانت قابليتها لتحقيق أكثر فيها يتعلق بالمشروعات الاستثمارية وهنا تلعب دراسات دورا كبيرا في اتخاذ قرار

<sup>1</sup> أسماء معاش، وسميحة لحنش، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص 13.

<sup>2</sup> عادل بن عيشة، وسهام بوشيحة، دور القرارات المالية في اختيار الهيكل المالي الأمثل، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم مالية ومحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2017، ص 58.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 194.

الاستثمارية في مثل تلك الحالات، إلا أنها توفر الكثير من المعلومات ونساعد على حل العديد من المشكلات التي تواجه هذا النوع القرارات.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: قرارات التمويل.

أولاً/ تعريف قرارات التمويل:

تعريف التمويل: يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة.

تعريف قرار التمويل: هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم قروة الملاك أو التعظيم القيمة السوقية للسهم.<sup>2</sup>

ثانياً/ مصادر التمويل:

وتنقسم مصادر التمويل:

**1- مصادر التمويل قصيرة الأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة

من الغير وتلتزم بردها خلال لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.<sup>3</sup>

➤ أنواع مصادر التمويل قصيرة الأجل:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، المرجع نفسه، ص 195.

<sup>2</sup> سيف الدين معروف، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز أم البواقي)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وكلية العلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 40، 2021/2020.

<sup>3</sup> كامل آل شيب دريد، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 200.

جدول 1 مزايا وعيوب أنواع مصادر التمويل قصير الأجل

التمويل قصير الأجل	المزايا	العيوب
الائتمان التجاري	سهولة الحصول عليه دون تعهدات. فورية بعد موافقة المورد على تأجيل الدفع. يتحدد تلقائياً ويتميز بالمرونة. تطابق مبلغ الائتمان مع مبلغ المخزونات والخدمات. تطابق آجاله مع وقت الحاجة له.	تبعية المؤسسة للموردين لا يمكن استخدامه في أغراض أخرى. تفويت الاستفادة من الخصم تعجيل الدفع في حالة التسديد الفوري (تكلفة الفرصة البديلة).
الائتمان المصرفي	الحصول عليه بعد إجراءات وتعهدات مسبقة. يتحدد بعد مفاوضات. قد لا يتطابق مع مصدر استخدامه. عدم توافق آجاله أحياناً مع الحاجة إليه.	يتطلب تحمل تكلفة تمثل سعر الفائدة في حالة فروض مباشرة أو مبلغ الخصم في حالة خصم الأوراق التجارية، بالإضافة للمصاريف المالية الأخرى. له حد أقصى وسقف محدد والتدخل في شؤون المؤسسة. تقديم ضمانات أكثر من مبلغ القرض.

المصدر: علي بحري، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم

التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/2019، ص 108.

تتعدد مصادر التمويل قصيرة الأجل ويمكن تقسيمها إلى:

- الائتمان التجاري: الذي تحصل عليه الشركة من الموردين نظير الدفع المؤجل خلال فترة محددة ويتمثل في البيع بالأجل إلى المشتريين وعادة ما يكون في شكل تسهيلات.

- الائتمان المصرفي: يقصد به تلك القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المنظمة من البنوك، وتلجأ المنظمات إلى هذا الائتمان لتمويل احتياجات الموسمية للأموال التي قد تتمثل في الزيادة الموسمية في المخزون السلعي وحسابات القبض.<sup>1</sup>

2- مصادر التمويل طويلة الأجل: هي تلك المصادر التي مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات الطويلة، أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وهي تنقسم إلى قسمين هما:

أ/ مصادر التمويل الخارجي: هي تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية بموجب شروط وإجراءات لا بد من تنفيذها، وتحدد هذه الشروط في السوق المالي في ضوء توفر الأموال وعوائد القرض البديلة المتاحة، بعد تقييم قدرة المستفيد على التسديد. ويعد التمويل الخارجي مكملًا للتمويل الداخلي في أغلب الأحيان، إذ يتم منح الأولوية في الحصول على الأموال إلى مصادر التمويل الداخلية، وخاصة بالنسبة للمشاريع حديثة التأسيس<sup>2</sup> ويمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى نوعين هما:

النوع الأول/ أموال الملكية: وتتمثل في:

➤ الأسهم العادية: يمثل السهم العادي مستند له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس. أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، أخيرا تتمثل القيمة السوقية في القيمة التي يباع بها السهم في السوق، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الاسمية أو القيمة الدفترية.<sup>3</sup>

➤ الأسهم الممتازة: يمثل السهم الممتاز مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، شأنه في ذلك شأن السهم العادي وتحسب القيمة الدفترية بقسمة قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في الميزانية على عدد الأسهم المصدرة، وتجمع الأسهم ممتازة بين سمات الأسهم العادية والسندات. فالسهم الممتاز يشبه السهم العادي في بعض النواحي من أهمها: أنه يمثل صك ملكية ليس له تاريخ استحقاق، وأن مسؤولية

<sup>1</sup> أحمد مجّد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008، ص 10 و ص 12.

<sup>2</sup> كامل آل شيب دريد، المرجع السابق، ص 202.

<sup>3</sup> منير هندي إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص 533 و ص 535.

حاملة محدودة بمقدار مساهمته، كما لا يحق لحملة هذه الأسهم المطالبة بنصيبهم في الأرباح إلا إذا قررت الإدارة إجراء توزيعات. وأخيرا قد يكون لحملة الممتازة الأولوية في شراء أي إصدارات جديدة من الأسهم الممتازة، وذلك على النحو المتبع في الأسهم العادية.<sup>1</sup>

### النوع الثاني/ الأموال المقترضة:

يمكن الحصول عليها بواسطة إصدار السندات أو القروض المصرفية طويلة الأجل.

➤ **القروض:** هي القروض عبارة عن مبلغ من المال يتم الحصول عليه من مصرف أو غيره من المقرضين، مقابل دفع فوائد بمعدل محدد من قيمته، ويلزم المؤسسة المقترضة برد أصل القرض ودفع فوائده في مواعيد يتفق عليها، وإذا عجزت المؤسسة عن السداد وفقا للشروط المتفق عليها فإنها تصبح للإفلاس.<sup>2</sup>

➤ **السندات:** هي الأموال التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، وبالتالي فهي تشبه القروض المصرفية طويلة الأجل التي يمكن الحصول عليها من البنوك، وتعتبر من المصادر الرئيسية التي تمكن الشركات المساهمة من الحصول عليها من البنوك، وتعتبر من المصادر الرئيسية التي تمكن الشركات المساهمة من الحصول على ما تحتاج له من أموال دائمة. وتلجأ المؤسسات لتسديد القرض السندي إذا كان مبلغه كبيرا عن طريق تكوين احتياطي يتم استثماره في استثمارات مضمونة (خالية من المخاطر)، وفي تاريخ تسديد القرض السندي تبيع تلك الاستثمارات للوفاء بالقرض من جملة الاستثمار.<sup>3</sup>

ولهذا المصدر من التمويل على غرار باقي مصادر التمويل مزايا وعيوب نلخصها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> منير هندي إبراهيم، المرجع نفسه، ص 536.

<sup>2</sup> مروة سليمان، وخولة بودراهم، المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> علي بحري، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص 111.

جدول 2 مزايا وعيوب التمويل الخارجي بواسطة القروض.

المزايا	العيوب
<p>تجنب تكاليف إصدار الأسهم. لا تتطلب وقت طويل للحصول عليها. سهولة إجراء المفاوضات مع المقرض طول فترة التسديد تحقيق وفورات ضريبية. تؤدي إلى رفع عائد السهم (أثر الرافعة).</p>	<p>طول فترة القرض وهما يتطلب توفير النقدية باستمرار. تحدد حدا أقصى للقروض التي يمكن الحصول عليها من أطراف أخرى. تعرض المؤسسة لخطر الإفلاس في حالة التوقف عن التسديد وهما يعرضها المالية. حق الاطلاع على القوائم المالية، و للمقروض أولوية السداد في حالة التصفية.</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المراجع الخصة بالموضوع -بتصرف-

ب/ مصادر التمويل الداخلية:

وهو عبارة عن الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة ومن مصادر ثانوية دون اللجوء إلى مصادر خارجية ويشمل بذلك إلى:

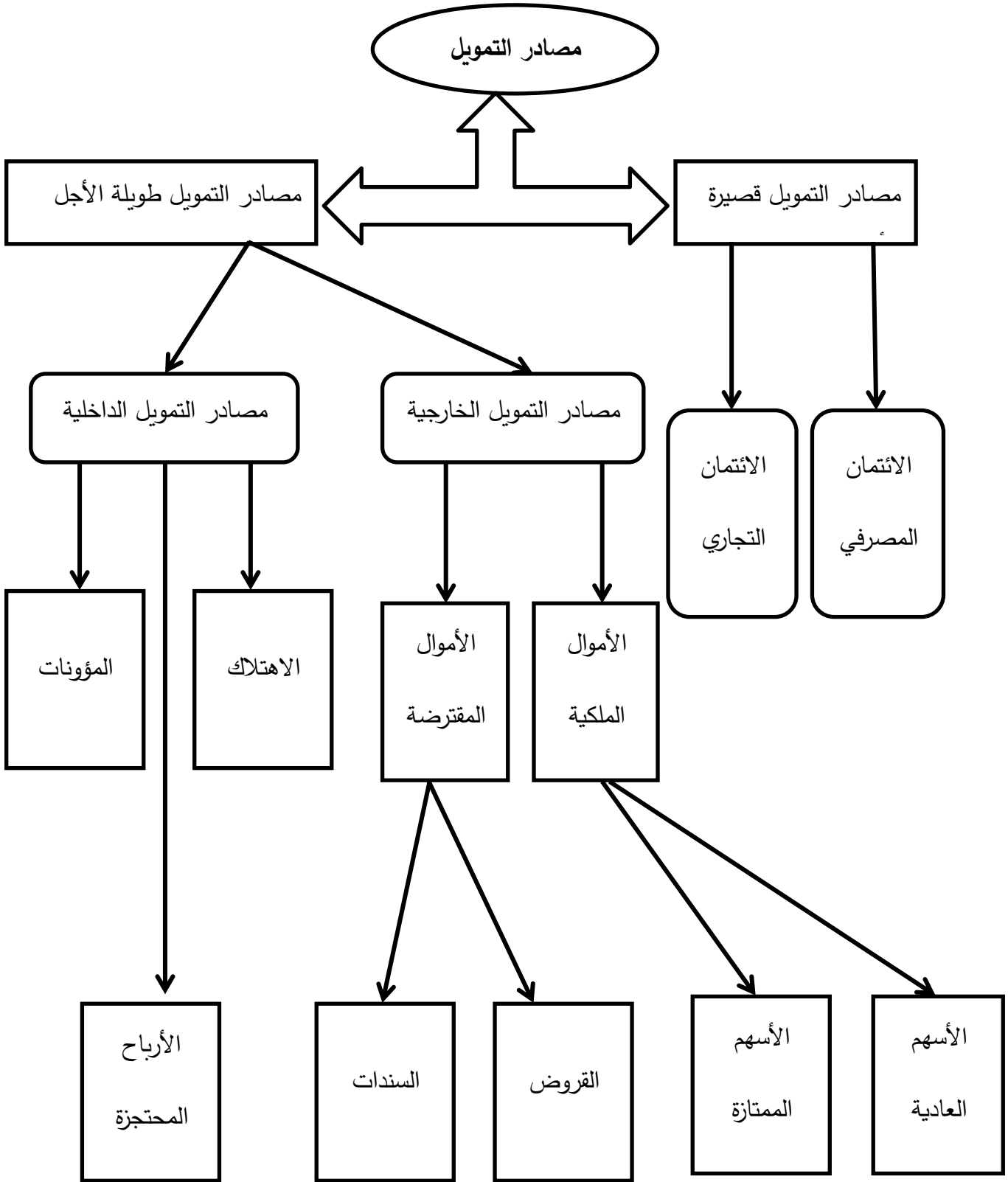
- الاهتلاك: يعرف على أنه مصرف لا يستخدم أموال الحاضر، وأن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيراد واحتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الاهتلاك.
  - المؤونات: هي الأموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الحسائر أو الأخطار المحتملة وقوعها في المستقبل.<sup>1</sup>
  - الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة أهم عناصر في التمويل الداخلي فهي جزء من الإيرادات الحالية التي لا توزع على حملة الأسهم العادية، وتحتفظ بها المؤسسة قصد استثمارها ولا يكون هذا المصدر متاحا إلا في ضل وجود مشاريع قائمة ترغب في تمويل فرص استثمارية جديدة كالمشاريع الاستثمارية المرتبطة بعملية التوسع. ويمكن تقدير تكلفة التمويل من الأرباح المحتجزة من خلال المعادلة التالية<sup>2</sup>:
- تكلفة الأرباح المحتجزة = (التوزيع المتوقع للسهم ÷ القيمة السوقية الحالية للسهم) + النمو المتوقع للسهم وذلك وفق العلاقة التالية:

$$CF_i = (b_i/v_b) + t$$

<sup>1</sup> سمير حماد، ويوسف رميلي، المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> صابر بو الجديري، دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي (دراسة حالة شركة عناد التكديس والحمولة عين السمارة فسنطينة)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 55.

جدول 3 مصادر التمويل



المصدر: من إعداد الطلبة مع استناد المراجع الخاصة بالموضوع.

الفرع الثالث: قرارات توزيع الأرباح.

أولاً/ تعريف قرارات توزيع الأرباح:

تعريف توزيع الأرباح: هي مضمون لاتخاذ قرار بتوزيع الأرباح أو احتيازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية والأرباح المستقبلية والتي ينتج عنها تعظيم سعر السهم.<sup>1</sup>

تعريف قرارات توزيع الأرباح: هي مجموعة قرارات تشمل كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.<sup>2</sup>

ثانياً/ أنواع قرارات توزيع الأرباح:

فهذه القرارات ستوجد عن طريق العديد من السياسات لتوزيع الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة، وتتمثل فيما يلي:

➤ سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة: ويقصد بنسبة مقسوم الأرباح النسبة المئوية (من كل دينار ربح) سيتم

توزيعها على المساهمين في شكل نقد، وتحسب بقسمة مقدار مقسوم أرباح السهم الواحد (Dps) على

$$\text{Pay-out-Ratio} = \text{Dps} / \text{Eps}$$

ربحية السهم الواحد (Eps).

علماً أن نسبة ربحية السهم الواحد تحسب من خلال قسمة صافي الربح (القابل للتوزيع وليس المقرر توزيعه كمقسوم أرباح) على عدد الأسهم المصدرة.<sup>3</sup>

➤ سياسة فائض التوزيعات: تقوم سياسة فائض على أساس أن المستثمر يفضل قيام المؤسسة باحتجاز

الأرباح بدلاً من إجراء التوزيعات.

➤ سياسة إعادة استثمار التوزيعات: تتيح هذه السياسة استخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض

المؤسسات، وتتلاءم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على التوزيعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صفية سميرة، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> سيف الدين معروف، المرجع السابق، ص 45.

<sup>3</sup> هاجر جبلي، و بو عبد الله بشري، المرجع السابق، ص 23.

<sup>4</sup> نعيمة ضيف، و مودع نرجس خضرة، المرجع السابق، ص 34.

## ➤ مبالغ منتظمة قليلة مع توزيع الأرباح غير الاعتيادية:

تعتمد عدد من الشركات هذه السياسة في توزيع الأرباح، والتي تقوم توزيع مبالغ ثابتة ولكنها قليلة في فترات اتخاذ قرارات توزيع الأرباح، ولكن الشركة في حالة تحقيق أرباح استثنائية في إحدى الفترات ستقوم بزيادة مقسوم الأرباح على المساهمين، وغالبا تطبق هذه السياسة من قبل الشركات التي تمر بحالة من تقلبات الأرباح الدورية. إن ميزة هذه السياسة أنها تمنح المساهمين دخلا منتظما وتطفي نوع من الثقة بالشركة.<sup>1</sup>

## ثالثا/ محددات قرارات توزيع الأرباح:

➤ نسبة سعر السهم إلى ربحية السهم الواحد: تمثل نسبة سعر السهم إلى ربحية والمعروفة بمضاعف السهم أحد أهم الأدوات التحليلية المهمة في سوق الأوراق المالية وتكتسب أهميتها من كونها تعكس حالة التفاؤل والتشاؤم بشأن أسعار السهم.

➤ الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح: تختلف أنماط التوزيع الأرباح باختلاف اتجاهات الإدارة المالية إذ أن الأنماط نتحدد علاقتها بربحية السهم الواحد، فهناك أنماط مستقرة وهناك أنماط منتظمة مع علاوة إضافية للتوزيع النقدي.<sup>2</sup>

➤ الأرباح المتوقعة: تتمثل في ربحية السهم الواحد حتى تمكن من زيادة التوزيع النقدي للأرباح، ولهذا السبب يعول العديد من المستثمرين ومحلي الأرباح الأوراق المالية على استقرار ربحية السهم الواحد ومعدلات النمو لأن هذا الاستقرار يستخدم كمؤشر لتصحيح التنبؤات بتوزيع الأرباح.

➤ النقد: يعد النقد وإدارة الدورة النقدية من المواضيع المهمة وتشكل محورا رئيسيا لهدف الإدارة المالية فيما يتعلق سيولة أي بالهدف القصير الأمد.

➤ القابلية التسويقية: واحدة من الاعتبارات التي ينظر إليها المستثمر بأهمية خاصة وهي وجود أسواق كفؤة ومستثمر لتصريف الأوراق المالية، نظرا للاختلاف نوع وحجم وسعر ذلك الموجودات فإن سيولتها وسرعة تحولها إلى نقد هو الآخر تباين وهذا ما يعرف بالقابلية التسويقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاجر جبلي، و بو عبد الله بشري، المرجع السابق، ص 23 و ص24.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق، ص 884 و ص 886.

<sup>3</sup> عادل بن عيشة، وسهام بوشبيحة، المرجع السابق، ص 63.

## المطلب الثاني: أهداف اتخاذ القرارات المالية.

فالقرار المالي هو قرار يوازن الحصول على الأموال وامتلاك الموجودات، إذ تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للشركة، ومن الناحية النظرية نجد أن القرار السليم هو ذلك القرار الذي تترتب عند زيادة الأرباح، ولتحقيق هذه الأهداف هناك مراحل سير اتخاذ قرارات المالية يجب اتباعها مع الأخذ بعين الاعتبار كل القوى التي تعرقل تحقيق الهدف.

## الفرع الأول: مراحل اتخاذ قرارات المالية.

تمر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية بالمرحلة التالية:

## 1- البحوث والدراسة: ويقصد بالبحث تطبيق أساليب المنهج الاستقرائي لتحسين نوعية القرارات

الأساسية، بمعنى الاستقصاء المنظم عن المعلومات وتحسينها من خلال إجراء مقارنات لقوائم الدخل مثلاً، للكشف عن التغيرات وشكلها (إيجابي أو سلبي)، كما تمتد البحوث لجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة وبعض القطاعات الاقتصادية العلاقة بتمويل المؤسسة

## 2- التحليل لاتخاذ القرار: يخضع تحليل البيانات المالية لنوعين من الإجراءات يطبق الأول على البيانات

المستخلصة من البحث (المرحلة السابقة) باستخدام الأساليب الكمية لتحليل، أما الثاني (الاستدلالي) فيهدف إلى تحقيق من صحة الافتراضات المعطاة حول الظاهرة المالية ومن ثم استخلاص النتائج التي على ضوءها يتخذ القرار.<sup>1</sup>

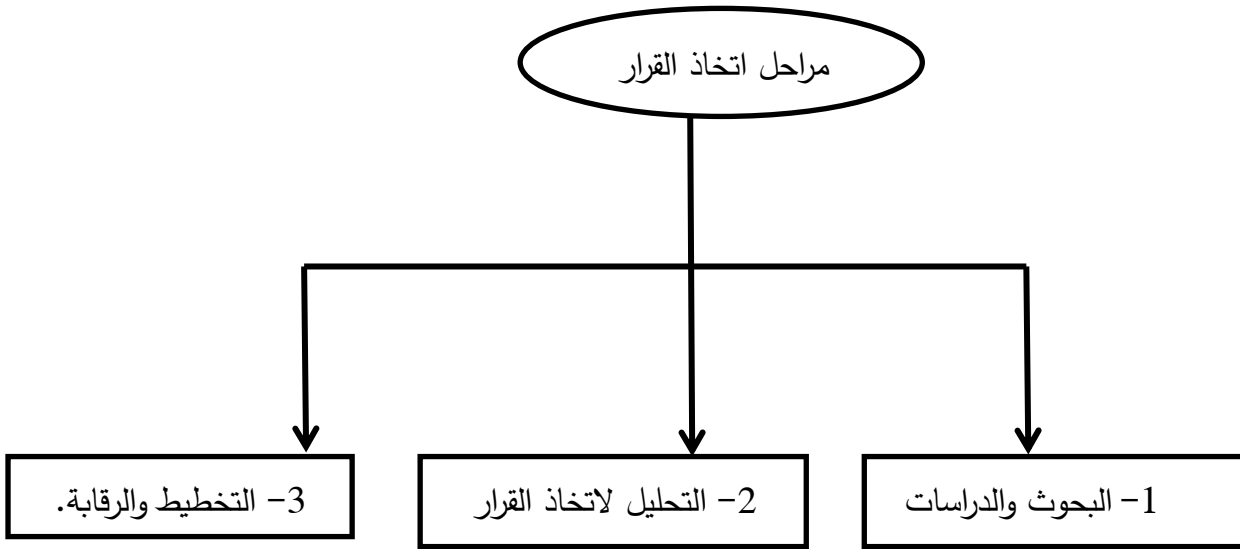
## 3- مرحلة التخطيط والرقابة: للتأكد من سلامة القرار المالي لابد من وجود خطة واقعية وموازنات تفصيلية

للأداء والرقابة والطريقة المثلى لتشغيل القرار هي تطبيق نظام الموازنات لكل فرع الخريطة التنظيمية.<sup>2</sup> وبالتالي يوضح ذلك في الشكل رقم (4)

<sup>1</sup> هدى دخوش، وهدى بن شعبان، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> هنية شيكر، نعيمة درويش، دور تقييم المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة قاردين كلين)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة ومالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020، ص 51.

## الشكل 3 مراحل اتخاذ القرار المالي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفرع الثاني: أهداف اتخاذ القرارات المالية:

تتمثل أهم أهداف عملية اتخاذ القرار المالي في:

أولاً/ هدف تعظيم الأرباح: في علم الاقتصاد يشار عادة إلى هدف تعظيم الأرباح بأنه الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات، ذلك أن هدف تعظيم الأرباح يركز على استخدام الأمثل والكفاء للموارد الرأسمالية، فضلاً عن الأسباب التالية:

- تعتبر الأرباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي
- أن الأرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم.
- تقيس الأرباح الجهود التي بدلت في تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مريم حليس، ومريم حراقي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط 2012 حتى 2014)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2016، ص 64.

## ثانيا/ هدف تعظيم ثروة المالكين:

بالرغم من قناعة عدد من رجال الأعمال وأصحاب رؤوس بهدف تعظيم الأرباح، إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات من قبل العديد من المنظرين في مجال الإدارة بسبب ما يكتنف هذا هدف من غموض وتجاهله للعديد من المتغيرات المهمة، ومن أسباب التحول نذكر:

- التوقيت الزمني للأرباح، وخدمة المجتمع.
- المخاطر التي ترافق التدفقات النقدية.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: العوامل اتخاذ القرارات المالية:

تتم معالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة لذلك من ظواهر وعوامل مختلفة لعملية اتخاذ القرارات المالية، وتوضيح فيما يلي عوامل المؤثرة لاتخاذ القرارات المالية:

## أولا/ العوامل البيئية الخارجية:

وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرار المالي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هنية شيكر، و نعيمة درويش، المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> مريم حليس، مريم حراي، المرجع السابق، ص 65.

ثانيا/ العوامل البيئية الداخلية:

وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر ومن أهم هذه العوامل:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد.
- درجة المركزية وحجم المؤسسة ومدى انتشارها الجغرافي.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.<sup>1</sup>

ثالثا/ العوامل شخصية ونفسية:

تتشعب العوامل النفسية ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار الخاصة في اختيار بديل واحد من مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله إلى المؤسسة وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، همان، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> هاجر جبلي، بشري بوعبد الله، المرجع السابق، ص 24.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تضمنه هذا الفصل إلى أن اتخاذ القرار المالي هو اختيار البديل الأفضل من بدائل المتاحة، وتم عملية اتخاذ القرارات بمراحل متمثلة في التشخيص واكتشاف المشكلة ومرحلة تجميع ومرحلة البحث عن البدائل، كما أن قرارات المالية لها مراحل متمثلة في مرحلة متابعة التطبيق ومرحلة تقييم، ومراقبة القرار، ويشتمل على قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح، ويعتمد متخذ القرار على مجموعة من الخصائص العلمية للوصول إلى أفضل قرار.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي.

دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأملح - وحدة

ملاحظات مروان - المغير

## التمهيد:

بعد ما تطرقنا للجانب النظري فيما يخص موضوع البحث وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، ففي هذا الفصل سنطبق الدراسة على المؤسسة الوطنية للأملاح -وحدة ملاحات مروان- المغرب، وذلك من خلال إعداد قائمة من العبارات عن طريق الاستبيان وتحليلها لتبيان أهمية ومدى الإفصاح عن اتخاذ القرارات المالية فيه.

سنتناول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة حالة، وذلك بتقديم المؤسسة الوطنية للأملاح - ملاحات مروان-؛ الذي يندرج فيها التعريف للوحدات التي تنتمي إليها وأهدافها، ثم عرض النتائج وتحليلها ومناقشة النتائج، حيث ينقسم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأملاح -ملاحات مروان- المغرب.

المبحث الثاني: نتائج الاستبيان والمناقشة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأملاح \_وحدة ملاحات مروان\_ المغرب.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأملاح \_وحدة ملاحات مروان\_ المغرب.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولا/ تقديم المؤسسة الأم:

1- تقديم تاريخية عن المؤسسة: نشأت المؤسسة الوطنية للأملاح المتخصصة في إنتاج وتسويق مادة الملح بموجب القرار رقم 83/444 المؤرخ في 1983/07/17 وفي ظل التحولات التي عرفت بها بلادنا وبمقتضى النظام الأساسي المؤرخ في 1990/06/04 تحولت هذه المؤسسة إلى شركة بأسهم، ويبلغ رأس مالها الإجمالي الحالي 1.600.000.00 دج وهي تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، وتعد Enasel أكبر منتج وموزع للملح في الجزائر، ويقع مقرها الاجتماعي في قسنطينة، ولهذه المؤسسة عدة وحدات عبر التراب الوطني ولكل وحدة نشاطها الخاص وهناك 06 وحدات إنتاجية استخراجية للملح وتسويقه، وعدة مراكز لتوزيع الملح وذلك بعد الحصول عليه من الوحدات الأخرى، للمؤسسة الوطنية للأملاح عدة وحدات تابعة لها في العديد من الولايات حيث هناك وحدات إنتاجية وأخرى للتسويق والتصدير إلى الخارج، بالإضافة إلى وحدة في طريقها للإنجاز (المشروع) وهي كالتالي:

أ- الوحدات الإنتاجية:

- ✓ وحدة قرقور العمري -سطيف-؛
- ✓ وحدة أولاد زواي -أم البواقي-؛
- ✓ وحدة بطيوة -وهران-؛
- ✓ وحدة الأملاح الخاصة -لوطاية-؛
- ✓ وحدة النقل البري للملح -لوطاية-؛

✓ وحدة التصدير -جيجل-.

ب- المراكز الجهوية لتوزيع الملح:

✓ مركز جهوي لتوزيع واد السمار ؛

✓ مركز جهوي لتوزيع الملح بجاية ؛

✓ مركز جهوي لتوزيع الأملاح الخاصة؛

✓ مركز جهوي لتوزيع الملح تيارت (مشروع)؛

✓ دار الأملاح حاسي مسعود؛

✓ دار الأملاح قسنطينة ؛

✓ دار الأملاح الجزائر العاصمة.

## 2- تعريف بوحدة ملاحات مروان -المغرب-:

تقع وحدة ملاحات مروان لإنتاج وتسويق الملح في أنسيغة بلدية المغرب التي تبعد عن مقر البلدية بمسافة تقدر ب 14كلغ، حيث يحدها من الجنوب ومن الشمال الغربي غابات النخيل وشرقا شط ملغيغ حيث يتصل هذا الأخير بالشط وبدوره يتصل بشط الجريد التابع لتونس كما تقدر مساحته ب 100 هكتار منها 11 حوض تقدر مساحة كل حوض ب 7 هكتار يتم فيه استخراج الملح وتضم 75 عامل دائمين وحوالي 4 أو 5 عمال موسميين) عمال يعملون في موسم حصاد الملح فقط).

وتكمن أهمية الوحدة في:

✓ توفير مناصب شغل للأيدي العاملة؛

✓ إنتاج أكبر قدر ممكن من الأملاح الغذائية والصناعية لتحقيق الربح في الميزانية كذلك تحريك دولاب التجارة في التعاملات الدولية وعقد الصفقات وذلك بمقاييس علمية دقيقة وهذا كله في إطار إنجازات الوحدة.

## 3- أهداف مؤسسة ملاحات مروان:

- ✓ الزيادة في الإنتاجية؛ والزيادة في اليد العاملة؛
- ✓ الوصول إلى المراتب الأولى على مستوى التراب الوطني؛
- ✓ العمل على زيادة تحسين المعلوماتية داخل الوحدات عبر الوطن؛
- ✓ الوصول إلى المراتب الأولى بالنسبة للوطن العربي؛
- ✓ ترويج المنتجات عبر دول العالم؛
- ✓ زيادة رأس المال وتوسيع المشروع؛
- ✓ جلب أحدث الآلات والوسائل المتطورة مثل آلات الغسيل، الغريلة... الخ.

## 4- الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان:

## أ- شرح الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان -المغرب-:

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يوضح خطوات السلطة والاتصال فيها، إضافة إلى توضيح توزيع المناصب فيها وفيما يلي دراسة هذا الهيكل.

أ- 1- المدير: هو المسؤول الأول والأخير في الوحدة حيث يقوم بتنفيذ قرارات ونظريات المديرية العامة ومتابعة ومراقبة سير برامج الإنتاج والتوزيع والتسويق والصيانة والتنسيق بين جميع مصالح الوحدة والسهر على السير الحسن والجيد والاستعمال الموضوعي والمنطقي لوسائل الإنتاج الموجودة والمتوفرة في الوحدة.

أ- 2- الأمانة: تعتبر أمانة المدير الوسيط الوحيد بين المدير وجميع المصالح الأخرى حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وتقديم البريد الموجه إلى المدير وكذلك استقبال المكالمات الهاتفية والبرقيات والفاكسات و كذا كل الأعمال السكرتارية من ختم وما شابه ذلك.

أ- 3- مراقبة النوعية(المخبر): تقوم هذه المصلحة بإجراء مراقبة مياه الشط، كذلك مراقبة الأحواض قبل الزرع وبعد الزرع وقبل الحصاد، إضافة إلى تحليل الملح لمعرفة صلاحيته أو فساده والسهر على مراقبة عمال

المصنع في عملية الغسيل وتكديس الأكياس وطريقة وضع أكياس الملح وطوابع الخاصة بالشركة بالطريقة المنتظمة وتكون هذه العملية كل ساعة أما مراقبة الأحواض يومين في الأسبوع.

أ- 4- دائرة المحاسبة والمالية: تعتبر دائرة المحاسبة والمالية هي الشريان الرئيسي والعمود الأساسي الذي تتركز عليه أي مؤسسة إنتاجية وهي حركة معقدة ومتنوعة حيث تتم العملية بمتابعة الحركات النقدية عن طريق المتابعة والتسجيل المتسلسل اليومي، ما تهتم في التحكم في الاقتصاد كذلك إعداد كل تقنيات وعلاقات العمل المحاسبي، وتحتوي هذه الدائرة على ثلاث عناصر وهي:

✓ رئيس دائرة المالية والمحاسبة: يقوم بتسيير شؤون هذه المصلحة وتنظيم العلاقة المرتبطة بينها وبين المصالح الأخرى.

✓ المحاسب: يقوم بالحسابات المالية الخاصة بمصاريف المؤسسة والكشف عنها.

✓ أمين الصندوق: هو المتكلف بالمصاريف النقدية.

أ- 5- الدائرة التقنية: هي دائرة تهتم باستغلال مياه الشط حيث تقوم بضخ المياه إلى الأحواض المتواجدة قرب الوحدة حيث يترسب الملح بعد تبخر الماء الموجود في الأحواض وتتكون هذه الدائرة من عدة مصالح هي:

✓ مصلحة التوضيب: تعتبر إحدى المصالح المهمة والرئيسية في الوحدة حيث تتكون من ورشتين:

+ توضيب الملح الصناعي.

+ معالجة وتوضيب الملح الغذائي.

✓ مصلحة الصيانة: هي مصلحة تقوم بالمراقبة والوقاية المستمرة والحفاظ على كل الوسائل والآلات وكل ما تحتويه الوحدة من معدات وتجهيزات، بالإضافة إلى تصليح الأعطاب التي قد تتعرض لها، وذلك من أجل تجنب توقيف العملية الإنتاجية، كما أنها تحفظ ملفات التجهيزات والآلات وتنقسم إلى عدة ورشات وهي:

+ ورشة الكهرباء الصناعية؛

+ ورشة الميكانيك الصناعية؛

✚ ورشة الميكانيك العربيات؛

✚ ورشة التلحيم والخراطة.

✓ **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتموين الوحدة بجميع المتطلبات والحاجيات من أجل ضمان السير الحسن للنشاط وفق القوانين المنصوص عليها كما تقوم هذه المصلحة بتسوية كل الإجراءات اللازمة مع المصالح الجمركية.

✓ **مصلحة الحصاد والغسيل:** هي مصلحة مهمة جدا في الوحدة حيث تقوم بحصاد الملح المرسب في الأحواض ولها الحق في طلب العدد الكافي من العمال الذين سيقومون بالمهمة وكذلك الآلات والأجهزة اللازمة لذلك كما تقوم بغسل الملح من أجل تهيمته وهناك غسيل أول وغسيل ثاني ، ثم تأتي عملية الطحن في النوع الذي يأخذ الصفة الثانية وهي الغسيل الثاني.

✓ **دائرة الموارد البشرية:** هي دائرة تهتم بشؤون العمال من حيث الحضور والغياب وكذلك جزء منها يقوم بالتكوين والأخرى بالوسائل العامة وتسيير المستخدمين لإتمام عمل هذه الدائرة وتتكون من المصالح التالية:

✚ **مصلحة الوسائل المشتركة:** هدفها الأساسي هو تسخير الوسائل العامة لحاجة كل مصلحة من المصالح أي تلبية متطلباتهم وكذلك متابعة تكليف بمهمة ومتابعة حظيرة السيارات كما تقوم بمهام استقبال الضيوف وتوفير احتياجاتهم.

✚ **مصلحة العمال:** هي مصلحة حساب الأجور للعمال وكذا إنجاز ملفاتهم وتسجيلاتهم ضمن الضمان الاجتماعي وإعطاء العطل التي هي حق كل عامل ، والعمل الأساسي هو حساب الأجور ويكون ذلك حسب منصب العامل، كما تقوم باقتطاع نسبة من الأجور إلى الضرائب والضمان الاجتماعي، كذلك إنجاز ملفات العمال الجدد ومن بين مهامها نذكر:

1. تحديد مدة تقاعد العمال؛

2. تنفيذ العقوبات على العمال؛

3. تسوية وضعية العمال؛

4. دراسة ملفات المعاشات؛

5. دراسة مبرر الغياب وتعطيل العامل.

✓ **الدائرة التجارية:** هي دائرة تهتم بعدة وظائف من بينها تسويق المنتج الذي يعتبر العامل الأساسي بالنسبة للوحدة كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية والدورية المتعلقة بها كما تحرص الدائرة على متابعة المنتج إلى ما بعد البيع، وذلك باتصال ومرافقة الزبون كما تعمل الدائرة على تحسين ردود العمل وتحسين العلاقة الدائمة مع الزبائن وذلك بالاستماع إلى كل انشغالاتهم وآرائهم ، وتتكون من:

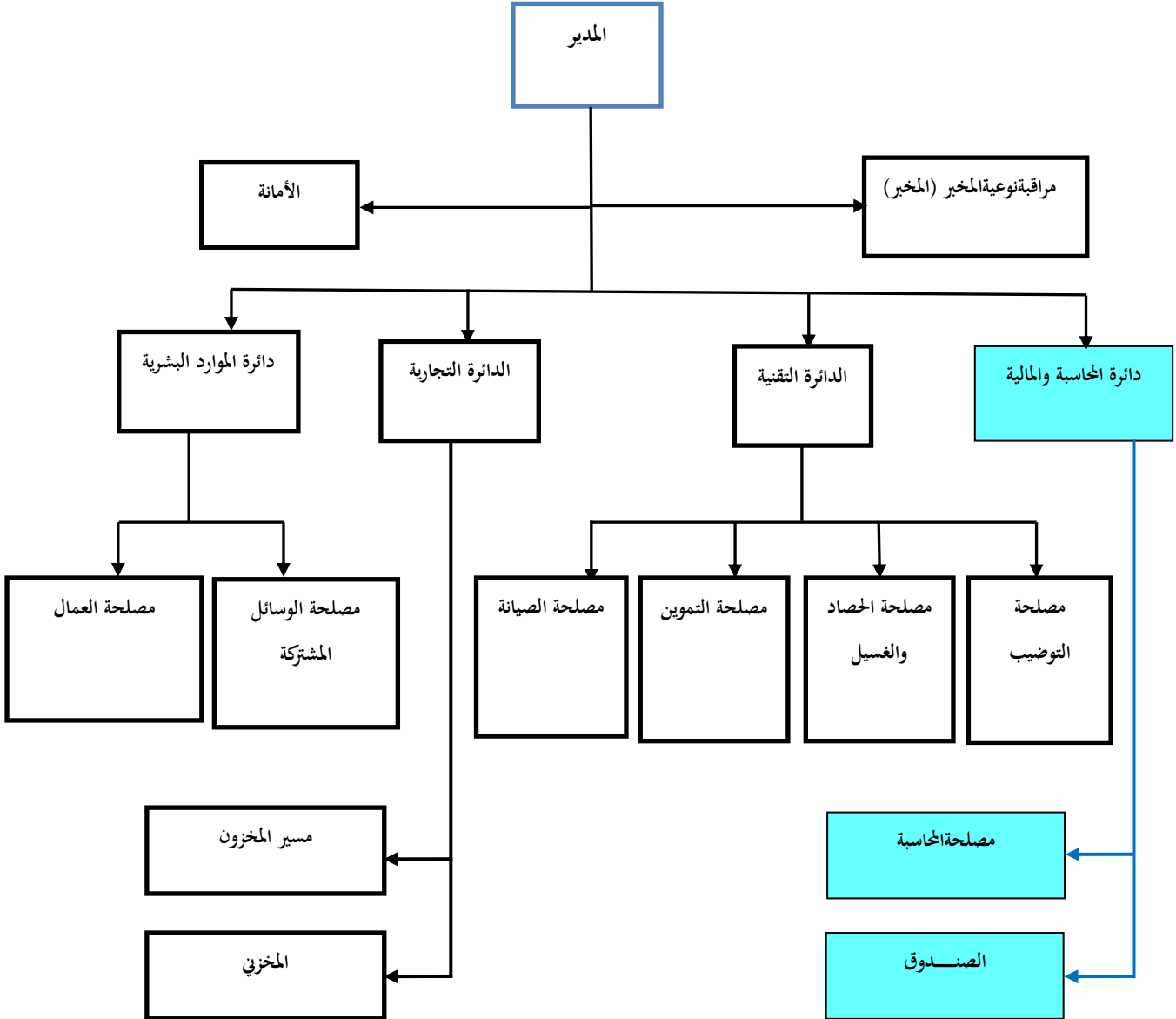
رئيس دائرة التجارة؛

مسير مخزون وفوتري؛

أمين مخزون.

5- شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 4 هيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.



## ثانيا: مجتمع الدراسة:

تسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر القرارات المؤسسة على تحسين أداء العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على عمال مؤسسة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

## ثالثا: عينة الدراسة:

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على الأسئلة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان، واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على عمال المؤسسة في عملية التوزيع هذا ما مكننا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة، وباقي منها قبول العاملين على ذلك الاستبيان الموزع، والجدول التالي يبين لنا الاحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة كالتالي:

## جدول 4 النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة.

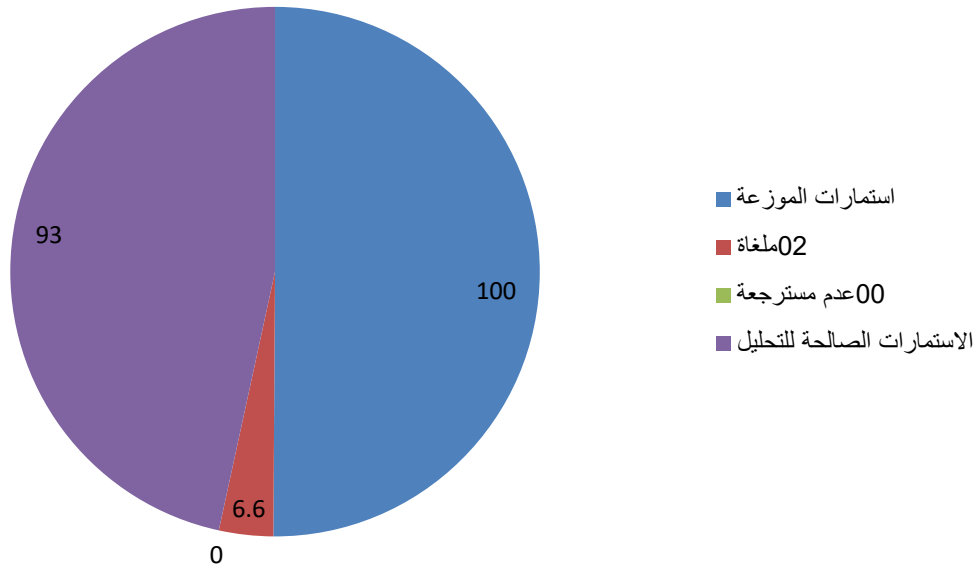
النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	30	الاستمارات الموزعة
6.6%	02	الاستمارات الملغاة
00%	00	الاستمارات غير مسترجعة
93%	28	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 30 استمارة، منها 28 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 93%.

أما الاستمارات الباقية عددها 02 استمارة، ألغيت منها 02 استمارات الملغاة بمعدل 6.6 بالمئة، وعدم وجود الاستمارات غير مسترجعة، وهذا قد يعود لعدم فهم الموضوع أو لأسباب شخصية.

الشكل 5 النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبيان الموزعة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استثمارات الاستبيان الموزعة.

### المطلب الثاني: متغيرات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة.

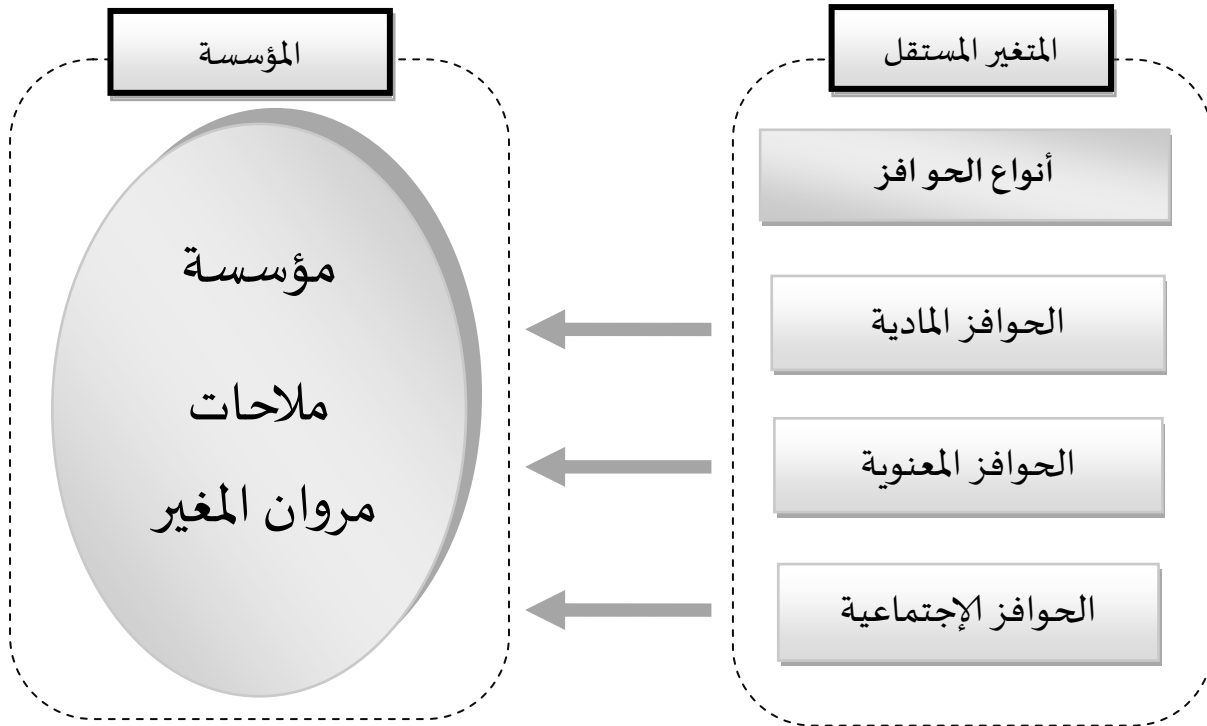
في هذا المطلب سنحاول اختيار متغيرات الدراسة مع تحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة في تحليل البيانات والاستبيان المعتمد أيضا.

#### أولا/ متغيرات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد نموذج الدراسة على متغيرات والأبعاد التالية:

✓ المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الحوافر، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، وهي الحوافر المادية، والحوافر المعنوية والحوافر الاجتماعية.

## الشكل 6 متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبات.

## ثانيا/ المنهج الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلال إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة " اتخاذ القرارات مالية في اتخاذ المؤسسة الاقتصادية" وهذا بالغرض الخروج بنتائج قيمة لمستوى الموضوع.

## ثالثا/ أدوات الدراسة:

تحاول موضوع دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال الأدوات التالية:

ما تم تطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صيانة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبيان ومتكون من جزئين؛ الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية للمستبين، والجزء الثاني يتعلق بمحاول الدراسة.

### ✓ الأدوات المستخدمة في تحليل الاستبيان:

بعد جمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برامج \*Excel\*، لكي تتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى نتائج المرجوة، كما اعتمدنا عليه في استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل من جزئين لبيانات الاستبيان.

## المبحث الثاني: نتائج الاستبيان والمناقشة.

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، ومن خلال ذلك لاحظنا واجب إظهار مدى صدق الاستبيان مع التطرق في المبحث إلى اختيار صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.

#### أولا/ صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، حيث قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي، وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

## ثانيا/ الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وكانت النتائج كما يلي:

## 1- الجنس:

كان توزيع الدراسة عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

## جدول 5 توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	50%
أنثى	14	50%
المجموع	28	93%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث بلغت 46.6% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة أن نسب أجناس متساوية.

## 2- العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى (4) فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

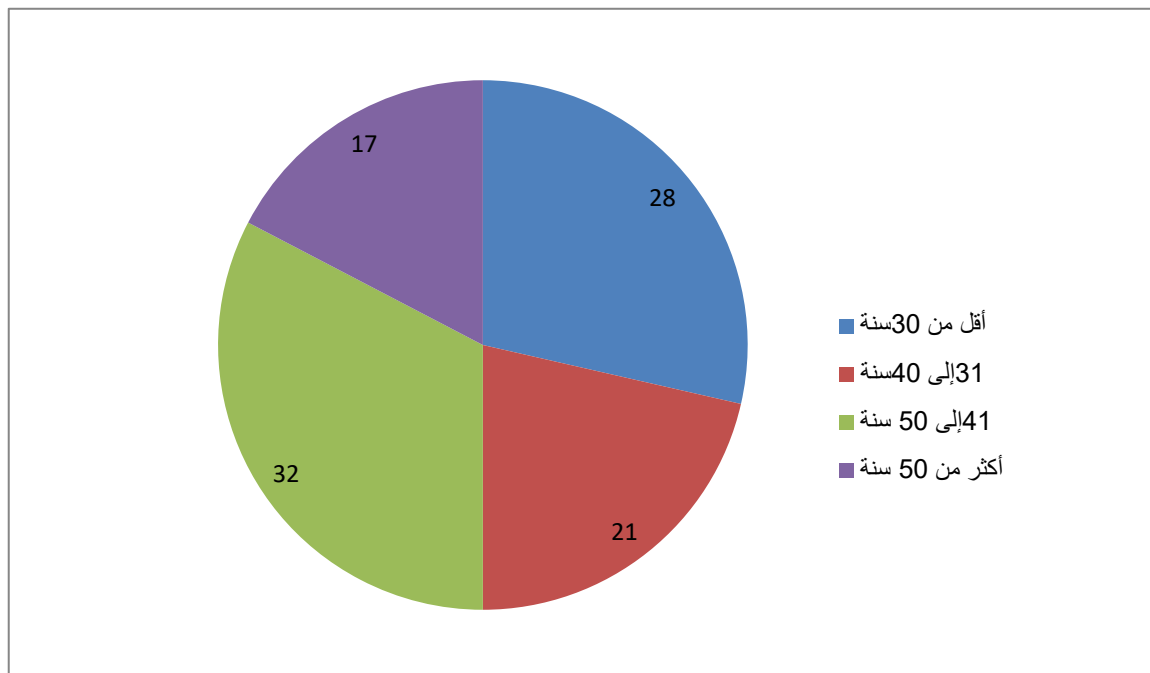
## جدول 6 توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	28%
من 31 سنة إلى 40 سنة	06	21%
من 41 سنة إلى 50 سنة	09	32%
أكثر من 50 سنة	05	17%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثالثة تمثلت نسبته 32 بالمئة وتتكون من 09 فردا، تليها كل من الفئة الأولى بنسبة 28 بالمئة، ثم تأتي الفئة الثانية وبالي ما نسبته 21 بالمئة من أفراد العينة 06 فردا، ثم الفئة الخامسة التي تبلغ عدد عينة فردا بما نسبة 17 بالمئة الذي يبلغ عمرهم أكثر من 50 سنة.

الشكل 7 توزيع عينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

### 3- المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المستوى التعليمي، وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

جدول 7 توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

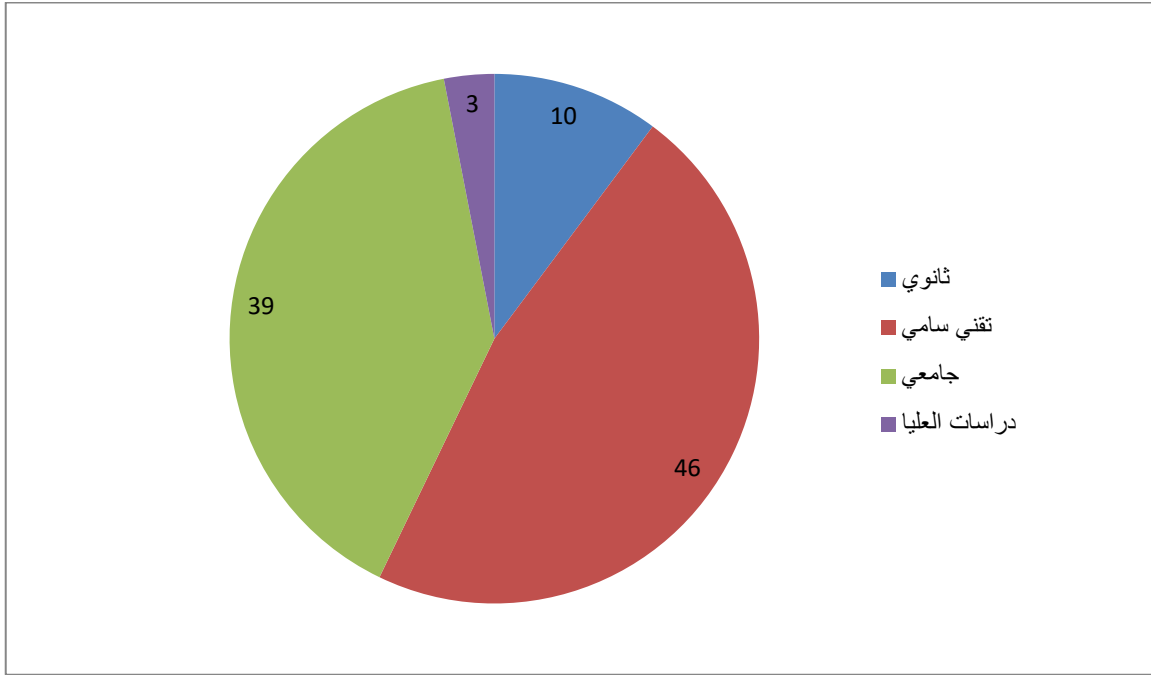
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	03	10%
تقني سامي	13	46%
جامعي	11	39%

دراسات العليا	01	3%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت الفئة الثانية بـ 46 بالمئة المحدد للمستوى تقني سامي الذي بلغ عدد أفراد 13 فردا، تليها فئة الثالثة الخاصة بمستوى جامعي بما نسبته 39 بالمئة، ثم المستوي ثانوي بما نسبته 10 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الرابعة الخاصة بالدراسات العليا فقد تكونت من فردا واحدا (01) بما نسبته 3 بالمئة.

الشكل 8 توزيع عينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

#### 4- سنوات العمل:

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة (04) فئات تمثل الخبرة المهنية لإطارات وعمال المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

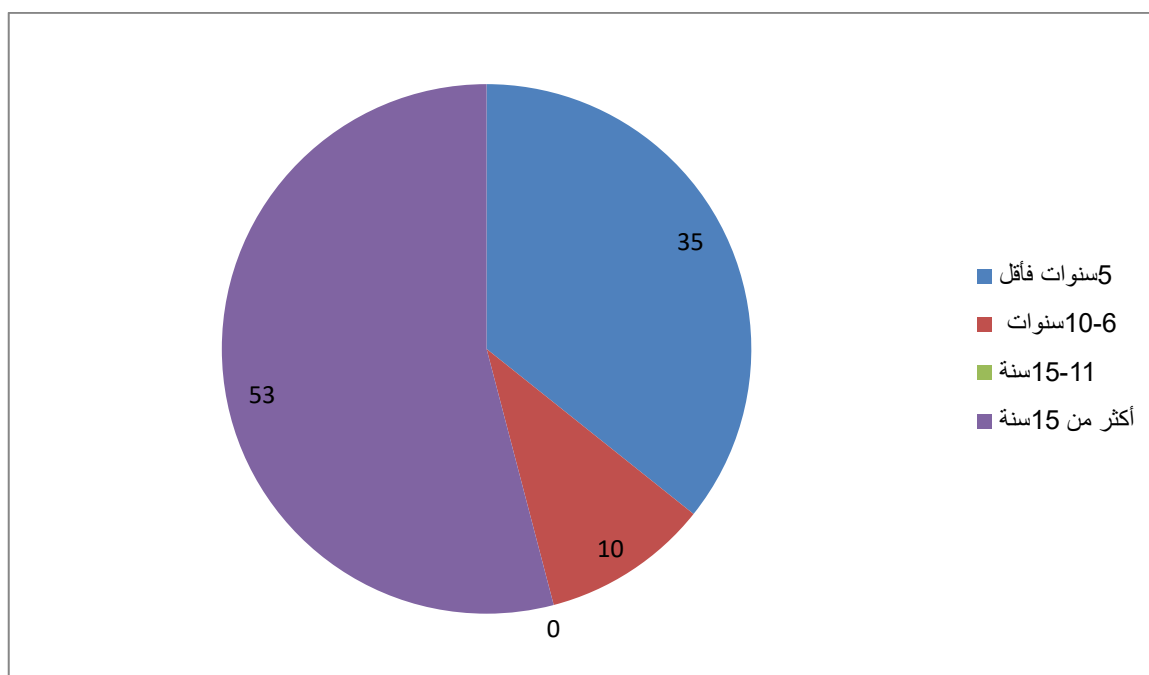
جدول 8 توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل
35%	10	5 سنوات فأقل
10%	03	6-10 سنوات
00%	00	11-15 سنة
53%	15	أكثر من 15 سنة
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من 53 بالمئة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة و 35% أي 10 فردا لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وبالتالي أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا.

الشكل 9 توزيع العينة حسب متغيرات سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

## المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات.

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

## أولا/ مناقشة نتائج الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام أبعاد متغيرات الدراسة، ومن تم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

جدول 09 عبارات الخاصة بمتغير قرارات المالية

الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	أرقام	المكون
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
موافق	00	01	02	21	04	تكلفة مصدر التمويل عند تحديد نوع التمويل.	01	القرارات
	00	3.5	7.1	75	14.2			
موافق	00	00	04	19	05	تسعير المنتجات عند تحديد حجم التمويل المطلوب.	02	
	00	00	14.2	67.8	17.8			
موافق	00	00	03	20	05	الملائمة بين المصدر التمويل وطبيعة الاستخدام عند تحديد نوع التمويل.	03	
	00	00	10.7	71.4	17.8			
موا	00	00	04	23	01	معدل النمو في المبيعات عند تحديد	04	

		00	00	14.2	82.1	3.5	نوع التمويل.	
موافق		00	00	00	18	10	احتياجات المؤسسة للأموال على شكل موازنات تقديرية لجمع أنشطة المؤسسة.	05
					64.2	35.7		
موافق			02	03	14	09	التنبؤ بحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من خلال الاستثمارات.	06
			7.1	10.7	50	32.1		
موافق				05	15	08	استمرارية المؤسسة في نشاطها عند اتخاذ قرار الاستثمار.	07
				17.8	53.5	28.5		
موافق			01	01	15	11	حجم الأموال اللازمة للاستثمار ومصادر الحصول عليها عند الاستثمار.	08
			3.5	3.5	53.5	39.2		
موافق				04	17	07	مدى توافر الفرص الاستثمارية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح.	09
				14.2	60.6	25		
موافق				10	15	03	إن احتياز الأرباح يغني عن مخاطر التمويل الخارجي والتكاليف المترتبة عنه.	10
				37.1	53.3	10.7		

موافق	06	07	12	03	مدى توافر مصادر التمويل من خارج المؤسسة عند اتخاذ لقرار توزيع الأرباح.	11
	21.4	25	42.8	10.7		
موافق	01	01	07	19	قرار الأرباح من عدم توزيعها على مقدار الأرباح المحققة خلال سنة.	12
	3.5	3.5	25	67.8		
موافق	01	04	18	05	دراسة البيئة الخارجية قبل اتخاذ قرار الاستثمار.	13
	3.5	14.2	64.2	17.8		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات مجموعة من مخرجات الاستبيان.

بالنظر إلى جدول رقم (2-09) يتضح لنا مكون قرارات يتضمن من 13 عبارة تستعرضها فيما يلي:

#### عبارة رقم 01: تكلفة مصدر التمويل عند تحديد نوع التمويل:

حققت هذه العبارة متوسط حسابيا قدره 07 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 21 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 28 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 75%، و 14.2% موافق بشدة مثلت 4 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة على أن تكلفة مصدر التمويل عند تحديد نوع التمويل في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة الثانية من بين جميع العبارات.

#### عبارة رقم 02: تسعير المنتجات عند تحديد حجم التمويل المطلوب:

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 9.3 وانحراف معياري 10.7، أي أنه يوجد 19 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 67.8%، و 05 أفراد موافق جدا مثلت نسبة 17.8%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة الرابعة من بين العبارات.

**عبارة رقم 03: الملائمة بين المصدر التمويل وطبيعة الاستخدام عند تحديد نوع التمويل:**

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 9.3 وانحراف معياري 10.7، أي أنه يوجد 20 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 74.4%، و 05 أفراد موافق بشدة مثلت نسبة 17.8%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه التي تبين ملائمة بين المصدر التمويل وطبيعة الاستخدام عند تحديد التمويل، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة الثانية من بين جميع العبارات.

**عبارة رقم 04: معدل النمو في المبيعات عند تحديد نوع التمويل:**

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 10.2 وانحراف معياري 11.3، أي أنه يوجد 01 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على عبارة أعلاه بنسبة 3.5%، و 23 أفراد موافق مثلت نسبة 82.1%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة الأولى من بين جميع العبارات.

**عبارة رقم 05: احتياجات المؤسسة للأموال على شكل موازنات تقديرية لجمع أنشطة المؤسسة:**

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 14 وانحراف معياري 9.9، أي أنه يوجد 18 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 64.2%، و 10 أفراد موافق جدا مثلت نسبة 35.7%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة الخامسة من بين العبارات.

**عبارة رقم 06: التنبؤ بحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من خلال الاستثمارات:**

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 7 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 09 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على عبارة أعلاه بنسبة 32.1%، و 14 أفراد موافق مثلت نسبة 50%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه متمثلة في تأخذ المؤسسة بالتنبؤ بحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من خلال الاستثمارات، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة إحدى عشر (11) من بين جميع العبارات.

**عبارة رقم 07: استمرارية المؤسسة في نشاطها عند اتخاذ قرار الاستثمار:**

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 9.3 وانحراف معياري 10.7، أي أنه يوجد 15 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 35.5%، و 08 أفراد موافق بشدة مثلت نسبة 28.5%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة تاسعة من بين جميع العبارات.

عبارة رقم 08: حجم الأموال اللازمة للاستثمار ومصادر الحصول عليها عند الاستثمار:

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب 07 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 15 فرداً من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 53.5%، و 11 أفراد موافق جداً مثلت نسبة 39.2%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة الثامنة لاعتبار أن موافقة بشدة أكثر من بين عبارات (7 و 10) من جميع العبارات.

عبارة رقم 09: مدى توافر الفرص الاستثمارية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح:

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب 9.3 وانحراف معياري 10.7، أي أنه يوجد 17 فرداً من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 60.6%، و 07 أفراد موافق جداً مثلت نسبة 25%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه مدى توافر الفرص الاستثمارية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة السابعة من بين جميع العبارات.

عبارة رقم 10: إن احتياض الأرباح يغني عن مخاطر التمويل الخارجي والتكاليف المترتبة عنه:

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب 9.3 وانحراف معياري 10.7، أي أنه يوجد 03 فرداً من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على عبارة أعلاه بنسبة 10.7%، و 15 أفراد موافق مثلت نسبة 53.3%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة العاشرة لأنها حققت موافقة بشدة 03 من بين العبارات (7 و 8) ومن بين جميع العبارات.

عبارة رقم 11: مدى توافر مصادر التمويل من خارج المؤسسة عند اتخاذ لقرار توزيع الأرباح:

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب 07 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 12 فرداً من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 42.8%، و 03 أفراد موافق جداً مثلت نسبة 10.7%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه مدى توافر مصادر التمويل من خارج المؤسسة عند اتخاذ لقرار توزيع الأرباح، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة اثني عشر (12) من بين كل العبارات.

عبارة رقم 12: قرار الأرباح من عدم توزيعها على مقدار الأرباح المحققة خلال سنة:

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 07 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 19 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على عبارة أعلاه بنسبة 67.8%، و 07 أفراد موافق مثلت نسبة 25%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة ثلاثة عشر (13) من بين جميع العبارات.

### عبارة رقم 13: دراسة البيئة الخارجية قبل اتخاذ قرار الاستثمار:

حقق هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 07 وانحراف معياري 10.5، أي أنه يوجد 18 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على عبارة أعلاه بنسبة 64.2%، و 05 أفراد موافق جدا مثلت نسبة 17.8%، وهذا ما يعكس موافقة عبارة أعلاه مبينة في دراسة البيئة الخارجية قبل اتخاذ قرارا الاستثمار، وما يؤكد ذلك احتلالها المرتبة السادسة من بين جميع العبارات.

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع و 03 فرضيات فرعية سيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

- يعتبر معدل نمو المبيعات أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الوطنية للأملاح بالمغرب.
- متغير التنبؤ بحجم الإيرادات يعتبر أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار الاستثمار بالمؤسسة الوطنية للأملاح بالمغرب.
- يعتبر حجم الأرباح المتوقعة أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح بالمؤسسة الوطنية للأملاح بالمغرب.

البيان	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الثاني(القرار الاستثماري)	3.94	0.40	12.86	0.000	
المحور الثالث (القرار التمويلي)	3.70	0.38	10.10	0.000	
المحور الرابع(القرار توزيع الأرباح)	3.65	0.37	11.39	0.000	
الإجمالي (تنظيم القرارات)	2.94	0.40	13.94	0.000	

من خلال الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الأول يساوي 0.000 أي قبول الفرضية يعتبر معدل نمو المبيعات أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الوطنية للأصلاح بالمغير، صحيحة ومحقة.

ومن خلال نفس جدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الثاني يساوي 0.000 أي قبول الفرضية القائلة متغير التنبؤ بحجم الإيرادات يعتبر أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار الاستثمار بالمؤسسة الوطنية للأصلاح بالمغير، صحيحة.

من خلال نفس الجدول يتبين أن مستوى الدلالة للمحور الرابع يساوي 0.000 أي قبول الفرضية القائلة يعتبر حجم الأرباح المتوقعة أكثر العوامل تأثيرا عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح بالمؤسسة الوطنية للأصلاح بالمغير، نعم صحيحة وحقيقية.

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج.

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج:

- من خلال الجدول رقم ( 2-02) كل أفراد العينة كانوا ذكورا واناث متساويين أي ما نسبته 100% وهو عكس ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها أن الجنسين متغلبين على مؤسسة، ووقد يعود ذلك إلى تأثير ما كان سائدا في المنطقة بتقبل عملا لجنسين (الذكر والأنثى) وإنعرفت تحرا وخروجا في السنوات الأخيرة أن المجالات والأنشطة تعرف دخول ومشاركة المرأة فيها.
- من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثالثة تمثلت نسبته 32 بالمئة وتتكون من 09 فردا، تليها كل من الفئة الأولى بنسبة 28 بالمئة، ثم تأتي الفئة الثانية وبالي ما نسبته 21 بالمئة من أفراد العينة 06 فردا، ثم الفئة الخامسة التي تبلغ عدد عينة فردا بما نسبة 17 بالمئة الذي يبلغ عمرهم أكثر من 50 سنة، وقد يفسر ذلك يتوجه الفئة أقل عمرا إلى خدمة الوطنية، ثم شرط الخبرة المهنية الذي تفرضه العديد من المؤسسات الاقتصادية.
- من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت الفئة الثانية ب 46 بالمئة المحدد للمستوى تقني سامي الذي بلغ عدد أفراد 13 فردا، تليها فئة الثالثة الخاصة بمستوى جامعي بما نسبته 39 بالمئة، ثم المستوي ثانوي بما نسبته 10 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الرابعة

الخاصة بالدراسات العليا فقد تكونت من فردا واحدا (01) بما نسبته 3 بالمئة، أن توفر المؤسسات المؤهل

الدراسي شهادات الجامعية وتكوين جامعي هذه الفئات في المستويات الإدارية للمؤسسات.

- من خلال الجدول رقم (09) تبين إدراك المؤسس التقيد الدراسة بأهمية القرارات في التأثير على أداء الفرد ومنثم أداء المؤسسة ككل، حيث كانت إجابات أفراد العينة بخصوص القرارات المقدمة من طرف المؤسسة ما بين موافق وموافق بشدة، وهو ما يؤكد أهمية القرارات التمويل وقرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية باعتبارها لعنصر الذي يمثل ميزة تنافسية.

## خلاصة الفصل:

حاولنا في الفصل التطبيقي اسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسات محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال المؤسسة الوطنية للأملاح، وبعدها جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، توصلنا إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تدرك أهمية الحوافز في التأثير على أداء الفرد وأداء المؤسسة ككل، واتضح وجود أثر إيجابي ويلي على الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، أما بالنسبة للحوافز الاجتماعية فجاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين.

الخاتمة

## الخاتمة

يعتبر اتخاذ قرار داخل المؤسسة أمر ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها وتحقيق أهدافها المحددة ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم عملية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتي تخص الجانب المالي ألا وهو القرارات المالية، والذي يعد عملية التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، والتوجيه الانتباه إلى النقاط التي تستوجب الدراسة لاتخاذ القرارات المالية اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

وقد تم خلال هذا البحث التركيز على مراحل عملية اتخاذ القرارات المالية لدى المؤسسة المدروسة، كون اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مهما في من الناحية القانونية لقطاع المؤسسة الذي تنتمي إليه، كما يمثل هذا القرار مختلف أنواع كالقرارات التمويل وقرارات الاستثمار، وقرارات توزيع الأرباح، إن اتخاذ القرار المالي يسعى من خلاله المسير الكشفتين الضعف في المؤسسة ومحاولة مساعدتها للخروج منها من حيث التخطيط والمراقبة والتنفيذ وتدعيم المؤسسة من خلال قراراته.

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا من خلال فصولها النظرية والتطبيقية إلى بعض النتائج نذكر منها:

## أولاً/ النتائج:

- إن عملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل هدفها الأساسي اختيار بديل من بين عدة البدائل متاحة، وهذا يحتاج إلى معلومات ذات جودة.
- تساهم اتخاذ القرارات في كل خطوة من خطوات القرارات المالية في تقديم أحسن اختيار لبديل الأنسب في تسيير المؤسسة الاقتصادية.
- تعتمد عملية اتخاذ القرارات المالية في كل مراحلها على ما يتوفر لدى متخذ القرار من معلومات محاسبية مع العلم أن درجة المعلومات لها جودة وقيمة عالية لها تأثير كبير على درجة جودة القرار المتخذ.
- المؤسسات الاقتصادية في العينة الدراسة تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في قرار التمويل وقرار الاستثمار عند اتخاذها لهذا النوع من القرارات المالية.
- المؤسسات الاقتصادية في العينة الدراسة تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح عند اتخاذها لهذا النوع من القرارات المالية.

➤ قدرة المؤسسة على تغطية ديون قصيرة الأجل انطلاقاً من حقوقها؛ أي أن المؤسسة لديها استقلالية مالية وتعتمد على التمويل الداخلي.

### ثانياً/ التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في فترة دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

- ضرورة إدخال المؤسسات البرمجيات الجديدة واستعمالهم لأساليب الحديثة عند اتخاذهم لقراراتهم المالية حتى تكون ذات جودة وفعالية.
- تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال المالي وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات المالية.
- تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة.
- ضرورة توعية المؤسسات أهمية الباحث العلمي وهذا من أجل تسهيل مهمة الطالب في إنجاز موضوعه (بحثه) وإحاطته بالمعلومات الكافية لتدعيم دراسته.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا/ القرآن الكريم:

1- سورة غافر، الآية 63.

2- سورة المؤمنین، الآية 51.

ثانيا/ الكتب:

1- أحمد مُجَّد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.

2- بشير العلاق، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008.

3- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

4- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

5- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق، الأردن.

6- خليل مُجَّد السماع، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، العراق.

7- خليل مُجَّد العزاوي، إدارة واتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

8- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، هان، 2009.

9- عبد الحكيم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرار (-مدخل تطبيقي-)، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998.

10- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

11- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم إدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

12- علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

13- كامل آل شيب دريد، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

14- مُجَّد مطر، وفايز تيم، إدارة المحافظ الاستثماري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 15- منير هندي إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.
- ثانيا/ الأطروحات والمذكرات:
- 1- نبيل حليمي، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، أطروحة الدكتوراه، جامعة غرداية.
- 2- علي بحري، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- 3- صورية كحول، دور المحاسبة في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
- 4- أسماء معاش، وسميحة لحنش، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- 5- إلياس مويحي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- 6- جمال محمد، قدور إلياس، أثر السلوك التمويلي على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تيارت-)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.
- 7- خولة أوراغ، مساهمة التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة-)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

- 8- ريم سايب، وطراد نو الهدى، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة صيدال)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- 9- سيف الدين معروف، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز أم البواقي)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وكلية العلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021/2020.
- 10- سمير حماد، ويوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018/2017.
- 11- شارف عبد القادر، و برحال حمزة، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر، 2020/2019.
- 12- صابر بو الجذري، دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي (دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة عين السمارة قسنطينة)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014
- 13- عبد الرحمن صالح، و عبد الرحمان دين، مدى مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس، المدية، 2020/2019.
- 14- عبد الناصر خري، محاضرات في مقياس المالية، السنة الثانية ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يخدة، الجزائر، 2008.
- 15- عادل بن عيشة، وسهام بوشيحة، دور القرارات المالية في اختيار الهيكل المالي الأمثل، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم مالية ومحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017/2016.
- 16- مريم حليس، ومريم حراتي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط 2012 حتى 2014)، شهادة لنيل الماجستير، كلية العلوم

- الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.
- 17- مروة سليمان، و خولة بودراهم، دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن قلمة)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2020/2019.
- 18- نعيمة ضيف، ومودع نرجس خضرة، دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة بوسكار بسكرة)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021.
- 19- هاجر جبلي، بشري بوعبد الله، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بو الوصوف ميلة، 2021/2020.
- 20- هدى دخوش، وهدى بن شعبان، استخدام التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة)، شهادة لنيل ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020.
- 21- هنية شيكر، نعيمة درويش، دور تقييم المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة قاردين كلين)، شهادة لنيل الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة ومالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020.

### ثالثا/ المجالات:

لطفي شعباني، ومحمد أمين علون، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، سنة 2020.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الوادي-جامعة الشهيد حمه لخضر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...السلام عليكم ورحمة الله.. تحية طيبة وبعد:  
يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد  
أعد بهدف إعداد مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، حول:  
" اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، "دراسة حالة بالمغير" تحت إشراف الأستاذ طير عبد

### الحق

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة  
الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث  
العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم أشكر لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق  
الاحترام والتقدير.

مع فائق التقدير للطالبات المذكرة.

بالصحراوي دولة.

تماسيني خولة.

ريابي منال.

الرجاء من سيادتكم وضع علامة في (x) في الخيار المناسب، والمرافق لرأيكم.

الجزء الأول: معلومات الشخصية حول المستبين:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	←	الجنس
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	←	العمر
<input type="checkbox"/>	أكثر من 51 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 سنة إلى 51 سنة		
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	ليسانس	←	الشهادة الأكاديمية
<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى.....	<input type="checkbox"/>	دكتوراه		
<input type="checkbox"/>	خبير محاسب	<input type="checkbox"/>	محافظ حسابات	←	الشهادة المهنية
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	←	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 سنوات إلى 15 سنوات		

الجزء الثاني: البيانات الموضوعية.

أولاً: قرار التمويل:

الترقيم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تكلفة مصدر التمويل عند تحديد نوع التمويل.					
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سياسات تسعير المنتجات عند تحديد حجم التمويل المطلوب.					
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مدى الملائمة بين المصدر التمويلي وطبيعة الاستخدام عند تحديد نوع التمويل.					
04	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار معدل النمو في المبيعات عند تحديد نوع التمويل.					
05	يكون تحديد احتياجات المؤسسة للأموال على شكل موازنات تقديرية لجميع أنشطة المؤسسة.					

ثانياً: تمويل الاستثمار:

الترقيم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار دراسة البيئة الخارجية قبل اتخاذ قرار الاستثمار.					
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التنبؤ بحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من خلال الاستثمارات أثناء اتخاذ قرار الاستثمار					

					يأخذ بعين الاعتبار استمرارية المؤسسة في نشاطها عند اتخاذ قرار الاستثمار	03
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حجم الأموال اللازمة للاستثمار ومصادر الحصول عليها عند اتخاذ قرار الاستثمار.	04

### ثالثا: قرار توزيع الأرباح:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الترقيم
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مدى توافر الفرص الاستثمارية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح.	01
					إن احتجاز الأرباح (التمويل الذاتي) يغني عن مخاطر التمويل الخارجي والتكاليف المترتبة عنه.	02
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مدى توافر مصادر التمويل من خارج المؤسسة عند اتخاذها لقرار توزيع الأرباح.	03
					يعتمد قرار توزيع الأرباح من عدم توزيعها على مقدار الأرباح المحققة خلال السنة.	04